

# **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA – ESTUDO DE CASO**

por

Ana Margarida Azevedo

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas (MEAE)

Orientada por:

Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

2017

## NOTA BIOGRÁFICA DO AUTOR

*Ana Margarida Azevedo é licenciada em Engenharia Civil (2008), pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto. Obteve o grau de Mestre (2010), tendo frequentado o programa de Mestrado Integrado em Engenharia Civil, na área de Construções Cíveis, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.*

*Encontra-se a concluir o Mestrado em Economia e Administração de Empresas (2017), na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde pretende através da sua dissertação, aprofundar os conhecimentos na área da Gestão.*

*Atualmente está integrada no departamento comercial da Ferreira Construção, S.A., onde assume funções desde 2010, com a missão de desenvolvimento técnico de propostas com vista à angariação de obras.*

*É membro da Ordem dos Engenheiros (desde 2010) e da APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (integrante da International Project Management Association). É ainda membro da Young Crew Portugal, grupo de jovens voluntários na disseminação da cultura de gestão de projetos.*

Aos meus sobrinhos Maria, Afonso, Gustavo e Rúben

## RESUMO

*A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva* pretende transmitir a articulação entre estas duas vertentes numa organização, sendo que, de acordo com a literatura, as estratégias de recursos humanos devem ser consistentes com as estratégias da organização, funcionando de forma articulada.

Neste sentido, numa primeira fase procede-se à introdução à temática em estudo onde também são destacados os objetivos que se traduzem na adequabilidade da estratégia competitiva assumida por determinada empresa à forma como gere os seus recursos humanos; como devem ser geridos estes mesmos recursos humanos no sentido de promover uma maior vantagem competitiva, em organizações que atuam em mercados concorrenciais; a sustentabilidade da estratégia adotada. Segue-se um capítulo destinado ao estado da arte onde são abordadas a gestão de recursos, bem como a revisão do conceito e algumas das principais tipologias de estratégias competitivas.

Seguidamente, é apresentado um estudo de caso onde se aborda a aplicabilidade dos conceitos teóricos refletidos na empresa estudada, envolvendo a elaboração de entrevistas a setores transversais, entendidos como imprescindíveis na obtenção de resultados apropriados e ricos na aquisição de informação fulcral à interpretação e tratamento de dados. A análise visual do local de trabalho que a empresa estudada faculta aos seus colaboradores também foi alvo de interpretação. Outra abordagem distinta esteve relacionada com o prolongamento do estudo de caso a uma entidade externa – uma empresa cliente (com experiência de trabalho direto com a empresa estudada), no sentido de confrontar as informações apuradas.

Como principais resultados podem-se destacar uma tendência da GRH para uma gestão do tipo "Soft"; uma estrutura e dinamismo que lhe permite aproximar-se dos pontos enumerados relativos às melhores práticas de acordo com Pfeffer (1994); uma maior tendência para a organização seguir uma estratégia competitiva baseada na sofisticação de produtos e serviços, à luz de Schuler & Jackson (1987).

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Recursos Humanos, Competitividade, Estratégia, Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Strategic human resource management and Competitive Strategy aims to explore the link between these two concepts, taking into account the importance of consistency between them. According to the literature, competitive strategy and human resource strategy should go hand-in-hand for a sustainable competitive strategy.

This case study, conducted in a company from the building sector addresses three research questions: 1) Does the way human resources are managed in the company reflect its competitive strategy?; 2) Is the management of human resources contributing to reinforce the competitive strategy of the company?; 3) Given the human resource management in place does the competitive strategy look sustainable in the future? The document starts with a review of the relevant literature, exploring the key concepts associated with the human resources management and its relationship with: the competitive strategy of the company.

The concepts of Hard and Soft models and the best practices of human resource management identified in the international literature are reviewed in detail. The concept and main competitive strategy typologies are also reviewed.

The data collected mainly through interviews are presented and confronted with the literature. The main findings suggest that a mainly soft human resource management fits reasonably well the competitive strategy adopted that could be described as differentiation based on the quality of the product/service provided; additionally, most practices seem to be in line with what is presented as the best practices in human resource management. Limitations, implications and suggestions for further research are also presented.

**KEYWORDS:** Human Resource Management, Competitiveness, Strategy, Sustainability.

# ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	TEMA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	1
1.2	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	2
2	REVISÃO DE LITERATURA: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	3
2.1	ORIGENS HISTÓRICAS .....	3
2.1.1	A Gestão de Recursos Humanos.....	3
2.1.2	A Competitividade .....	4
2.2	A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS "HARD" E "SOFT" .....	5
2.3	A ABORDAGEM UNIVERSALISTA DAS MELHORES PRÁTICAS .....	7
3	REVISÃO DE LITERATURA: AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	12
3.1	AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	12
3.1.1	As Estratégias Competitivas segundo Porter .....	12
3.1.2	As Estratégias Competitivas segundo Schuler & Jackson.....	14
3.1.3	As Estratégias Competitivas segundo Miles & Snow .....	15
3.2	A TIPOLOGIA DE SCHULER & JACKSON E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. 15	
3.2.1	A Estratégia Competitiva baseada na Liderança de Custos.....	16
3.2.2	A Estratégia Competitiva baseada na Sofisticação de Produtos e Serviços....	18
3.2.3	A Estratégia Competitiva baseada na Inovação de Produtos e Serviços ..	19
4	ESTUDO DE CASO .....	21
4.1	INTRODUÇÃO.....	21
4.2	A AMPERE ELETRICIDADE .....	21
4.3	A METODOLOGIA .....	21
4.4	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS .....	23
4.4.1	A Gestão de Recursos Humanos "Hard" e "Soft" .....	23

4.4.2	A Abordagem Universalista das Melhores Práticas .....	26
4.4.3	A Estratégia Competitiva e a Gestão de Recursos Humanos.....	45
5	CONCLUSÕES .....	54
	BIBLIOGRAFIA.....	60
	ANEXO I - REGISTO FOTOGRÁFICO .....	63
	ANEXO II - GUIÃO DE ENTREVISTA - GESTOR DE TOPO .....	65
	ANEXO III - GUIÃO DE ENTREVISTA - GESTOR DE RECURSOS HUMANOS .....	69
	ANEXO IV - GUIÃO DE ENTREVISTA - DIRETOR COMERCIAL .....	75
	ANEXO V - GUIÃO DE ENTREVISTA - FUNÇÃO BASE.....	78
	ANEXO VI- GUIÃO DE ENTREVISTA - ENTIDADE EXTERNA - EMPREITEIRO GERAL .....	84
	ANEXO VII - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - GESTOR DE TOPO .....	87
	ANEXO VIII - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - GESTOR DE RECURSOS HUMANOS.....	98
	ANEXO IX - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - DIRETOR COMERCIAL.....	106
	ANEXO X - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - FUNÇÃO BASE - GESTOR DE CONTRATO ..	113
	ANEXO XI - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - FUNÇÃO BASE - ASSESSOR DA ADMINISTRAÇÃO .....	119
	ANEXO XII - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - FUNÇÃO BASE - DIRETOR DE OBRA.....	125
	ANEXO XIII - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - ENTIDADE EXTERNA - EMPREITEIRO GERAL - ENTREVISTADO 1 .....	131
	ANEXO XIV - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - ENTIDADE EXTERNA - EMPREITEIRO GERAL - ENTREVISTADO 2 .....	134

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1. “Stakeholders” e as envolventes.....	5
--	---

## **SÍMBOLOS E ABREVIATURAS**

FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MEAE – Mestrado em Economia e Administração de Empresas



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As temáticas da competitividade empresarial e do posicionamento da empresa face à concorrência têm merecido amplo debate e reflexão de investigadores e de gestores, suscitando diversas questões de pesquisa. Algumas dessas questões traduzem-se na adequabilidade da estratégia competitiva assumida por determinada empresa à forma como gere os seus recursos humanos; ou ainda, como devem ser geridos estes mesmos recursos humanos no sentido de promover uma maior vantagem competitiva, em empresas que atuam em mercados concorrenciais; a sustentabilidade da estratégia e a perceção da medida em que a gestão de recursos humanos contribui (ou não) para essa sustentabilidade, é outra questão pertinente. Na base do esclarecimento destas situações encontra-se o estudo de estratégias competitivas numa abordagem “outside-in”, através da análise de Porter (1985), Schuler e Jackson (1987) e Miles e Snow (1984) permitindo destacar, de acordo com Schuler e Jackson (1987), a liderança no mercado pelo custo, diferenciação com base na sofisticação e qualidade do produto ou serviço ou ainda pela inovação.

Como objetivo central, este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão das estratégias estabelecidas na organização e de como estas se articulam com a gestão de recursos humanos. Isto é, o tipo de comportamentos que determinada organização promove e tenta introduzir, e que combinados com as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, assumem importância crucial no entendimento e desenvolvimento destas questões sendo que se pretende, fundamentalmente, estabelecer a ligação entre estes dois pontos de partida: a gestão estratégica de recursos humanos e a estratégia competitiva.

O destaque na elaboração do presente trabalho é dado à análise das respostas às questões seguidamente refletidas: (1) Estará a estratégia competitiva de uma organização diretamente relacionada com as práticas de gestão de recursos humanos?; (2) Como gerir os recursos humanos de determinada organização com vista a alcançar maior vantagem competitiva face à concorrência?; (3) Em que medida os recursos humanos e a sua gestão

poderão ameaçar ou contribuir para assegurar a sustentabilidade da estratégia competitiva adotada?

## **1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. Segue-se uma breve descrição de cada um dos capítulos abordados.

Capítulos 2 e 3 – Revisão de Literatura – Nestes capítulos procede-se ao enquadramento teórico com o objetivo de integrar conceitos base relativos à gestão de recursos humanos e às estratégias competitivas, respetivamente.

O capítulo 2 pretende introduzir a temática, estudar a GRH “Hard” e “Soft” (analisando estas duas perspetivas de gestão de recursos humanos nas organizações) passando ainda pela abordagem universalista das melhores práticas (permitindo o estudo de algumas práticas de gestão de recursos humanos distinguidas pelos resultados positivos proporcionados).

No que respeita o capítulo 3, é dirigido à análise das estratégias competitivas, procedendo-se à introdução da temática das estratégias competitivas numa abordagem segundo os autores Porter (1985), Schuler & Jackson (1987) e Miles & Snow (1984). É feita ainda uma abordagem à perspetiva Schuler & Jackson (1987) especificamente.

Capítulo 4 – Estudo de Caso – Pretende o desenvolvimento do estudo empírico numa organização tendo por base a sua posição no mercado, os seus objetivos e metas e a análise das práticas de gestão de recursos humanos. Para tanto, são também analisadas questões relativas ao posicionamento no mercado, estratégia, competitividade e sustentabilidade.

Capítulo 5 – Considerações Finais – Descrição das conclusões finais, salientando os aspetos mais relevantes e as principais limitações, bem como as implicações do estudo para a gestão e as sugestões para pesquisa futura.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA:**

### **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1 ORIGENS HISTÓRICAS**

A gestão de recursos humanos tem vindo a ser construída ao longo do tempo. Neste sentido, encontra-se cada vez mais fortemente implementada nas instituições organizacionais como ferramenta notoriamente intrínseca e considerada fundamental. Esta situação, patente hoje com normalidade nas organizações, foi construída passo a passo ao longo de muitos anos.

Neste sentido, remontando à revolução industrial, nota-se nitidamente uma época vincada pela falta de condições de trabalho, exploração dos trabalhadores, trabalho infantil, marcada também pelos horários extensos e baixos salários, sem preocupações pela higiene e segurança no trabalho, não existindo qualquer preocupação com a gestão das pessoas. Mais tarde, pela confluência entre as tradições (1) assistencialista (marcada pelo zelo de condições de trabalho e cuidados de saúde que levou à expectativa da resolução de problemas sociais e à preocupação com as condições de trabalho, higiene e segurança), (2) especialista (onde surge o papel de gestor, a necessidade de criação de um posto de trabalho para gerir as pessoas com base nos mecanismos de Taylor associados à linha de montagem e à mecanização das tarefas, de onde apareceu a necessidade da formação, a adequação trabalhador/posto de trabalho, avaliação de desempenho e incentivos, sendo também evidente a necessidade de gestão operacional e regulamentação) e (3) de relações industriais (traduzida pela responsabilidade pela negociação com sindicatos e pela gestão de conflitos laborais num contexto cada vez mais complexo) é patente a necessidade do entendimento do comportamento humano e dos pressupostos da natureza humana levando à emergência da teoria X e Y, bem como da busca do equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos seus membros (Cunha *et al.*, 2010).

##### **2.1.1 A Gestão de Recursos Humanos**

A GRH poderá ser entendida como uma abordagem que procura promover o reforço da competitividade na organização, através do desenvolvimento estratégico recorrendo a

técnicas culturais e estruturais no envolvimento das pessoas (Storey, 1995). Poder-se-á também definir GRH como um conjunto de práticas, habilidades, políticas e metodologias associadas à gestão de pessoas, podendo estar relacionada com a influência do comportamento, ou até mesmo do desempenho dos membros da organização, com vista a que esta mesma organização possa alcançar as metas e os objetivos pretendidos, no sentido de aumentar a sua produtividade, ou até mesmo, a sua competitividade, através da melhoria do potencial humano (Veloso, 2007).

A análise do ponto de vista estratégico é fundamental ao melhor desenvolvimento das organizações. Desta forma, terá a organização de se questionar sobre para onde quer ir, o porquê de seguir o caminho planeado e como atingir os objetivos pretendidos. A identificação destas questões, bem como a certeza das suas respostas, tornam-se fundamentais e, quando aliadas à GRH poderão conduzir aos resultados pretendidos pela gestão de topo da organização (Ribeiro *et al.*, 2013). É fundamental a definição da estratégia a seguir por determinada organização bem como uma GRH adequada e concordante com a mesma estratégia, no que concerne à adoção de práticas e de metodologias que permitam atingir o máximo potencial dos seus recursos humanos, permitindo que a estratégia e a GRH façam parte da mesma envolvimento.

### **2.1.2 A Competitividade**

Surge na sequência da crise energética da década de 90, da abertura dos mercados e da desregulamentação dos mercados financeiros (Cunha *et al.*, 2010). A atração do cliente bem como a criação de vantagem competitiva face à concorrência, tornam-se fatores de extrema importância para as organizações, levando os gestores a compreender que a gestão não poderá ter apenas como objetivo a produtividade, isto é, maior carga laboral associada a menores recursos. Este objetivo, por si só, deixa de ser suficiente, tendo em conta o mercado envolvente.

É com base nestas premissas que surge a necessidade de se entender a organização como um sistema aberto, ou seja, como um conjunto de elementos interdependentes e interrelacionados que formam um todo inserido num ambiente (Cunha *et al.*, 2010). Desta forma, a organização que antes se encontrava abordada como um sistema fechado acompanhado por uma gestão voltada “para dentro” da organização, tendo como grande

objetivo a produtividade; encontra-se agora encarada como um sistema poroso em que o gestor assume novas funções, associadas ao acompanhamento do ambiente externo.

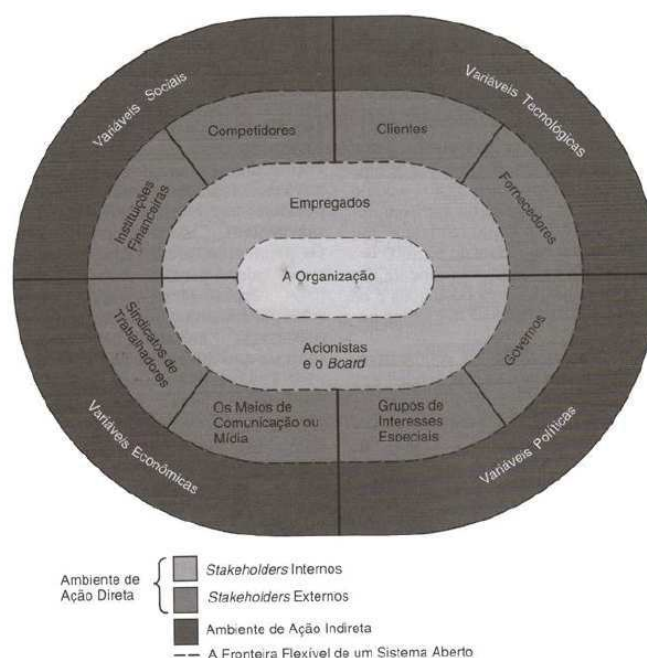


Figura 2. 1. “Stakeholders” e as envolventes (Stoner, J. e Freeman, E., 1992).

Considerando o sistema permeável, o gestor precisa de considerar também a análise dos “stakeholders” e das envolventes passando também ao estudo das variáveis sociais, tecnológicas, económicas e políticas.

## 2.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS “HARD” E “SOFT”

A gestão de recursos humanos tem sofrido um grande desenvolvimento e consequente entendimento por parte das organizações, assumindo-se como um ponto relevante na área da gestão (Inkson, 2008). Mas afinal, o que são “recursos”?

De acordo com Allen (1996), “recurso” pode ser definido como um meio disponível para alcançar um fim ou cumprir uma função, sendo que também pode ser interpretando comumente “recurso” como objeto passivo utilizado por agentes superiores. Desta forma, designar uma pessoa como um recurso torna-se uma aproximação que requer alguma atenção, uma vez que coloca o ser humano na mesma categoria em que está o mobiliário de escritório, por exemplo (Greenwood, 2002). No entanto, ao contrário do “mobiliário de escritório” as pessoas são livres para negociar as suas condições de

trabalho com a organização, bem como de saírem e se associarem a organizações concorrentes da sua preferência. É neste sentido que se pode identificar o termo “recurso” como uma metáfora. “Recurso” torna-se, desta forma, apenas uma metáfora entre muitas que se podem aplicar às pessoas que trabalham nas organizações (Morgan, 1986).

Frequentemente surgem alternativas ao termo “recursos humanos” para designar as pessoas que trabalham na organização como “equipa”, “colaboradores”, “família”, sendo esta última a associação mais frequentemente utilizada pela organização alvo de estudo, conforme se torna perceptível no capítulo em que se apresenta o Estudo de Caso.

Embora todos estes termos tenham como constante o facto de se relacionarem diretamente com “recursos humanos”, têm atribuídas conotações bastante diferentes entre si, causando até alguma controvérsia. Alguns autores questionaram a importância do termo que utilizamos sendo que “todos sabem o que isso significa”. No entanto, as palavras e os termos utilizados substancialmente nas organizações influenciam as perceções do mundo e as consequentes ações. A noção de “recurso” cria o seu próprio discurso no trabalho e na sociedade. O discurso dos funcionários como componentes integrados numa ampla massa de “recursos humanos” torna-se cada vez mais importante e com consequências e repercussões divulgadas para o exterior da envolvente à organização (Inkson, 2008).

É com base neste enquadramento que surge a dinâmica de duas diferentes abordagens associadas à gestão de recursos humanos, nomeadamente as abordagens “Hard” e “Soft”. À primeira está associada a ideia de que gerir pessoas é principalmente um exercício de controlo de custos, isto é, as pessoas são geridas como um “recurso organizacional” promovendo o mais baixo custo e a maior rendibilidade possível. Encontrando-se esta abordagem associada à gestão de pessoal, é realizada da mesma forma que a gestão dos outros recursos, considerando a estratégia e a evolução da organização.

Por outro lado, a abordagem “Soft” associada à gestão de recursos humanos, encontra-se diretamente relacionada à gestão de pessoas como a gestão de um “recurso estratégico” dotado de capacidade criativa e de inovação. Investindo nas pessoas, as organizações procuram a garantia do seu envolvimento e lealdade, procurando ao máximo reter estas pessoas, uma vez que são consideradas elementos únicos e raros podendo, dessa forma, obter melhores resultados para a organização (Velo, 2007).

## **2.3 A ABORDAGEM UNIVERSALISTA DAS MELHORES PRÁTICAS**

O interesse associado às “melhores práticas” no âmbito da gestão de recursos humanos tem assumido notoriedade nos últimos anos inspirado, em parte, no trabalho de Jeffrey Pfeffer, juntamente com outras contribuições do Reino Unido e dos Estados Unidos da América. Estas contribuições resultaram na identificação de um determinado conjunto de práticas de recursos humanos que pode aumentar a vantagem para as organizações (Marchington e Grugulis, 2000).

Caracterizam-se os sistemas de trabalho de alto desempenho pela constituição de um determinado grupo de práticas tidas como progressistas ou inovadoras, associadas também ao melhoramento da eficácia e da eficiência organizacionais, qualquer que seja a organização. A análise das “melhores práticas” surge da identificação das organizações distinguidas no mercado pela excelência, eficácia e pelos melhores resultados; procedendo-se ao estudo da forma como se procede à gestão, nessas organizações, dos recursos humanos bem como das práticas associadas. A deteção de práticas em comum nas organizações de excelência pode ser considerada como um contributo para a obtenção de resultados favoráveis e de encontro aos objetivos da organização.

Neste sentido, procura-se a busca de soluções vantajosas para a organização, para os colaboradores que nelas operam e para os demais “stakeholders”, sendo as organizações com este tipo de metodologias conhecidas como as melhores organizações do ponto de vista da gestão de pessoas. A abordagem das melhores práticas poderá estar relacionada com um melhor desempenho organizacional. No entanto, no caso de implementação das mesmas “melhores práticas” de forma isolada poderá ser contraproducente, não produzindo o mesmo efeito (Cunha *et al.*, 2010). Neste sentido, a fonte de vantagem competitiva poder-se-á encontrar na forma como se procede à GRH na medida em que implemente, de forma consistente, um conjunto de boas práticas de validade relativamente universal como sendo, de acordo com Pfeffer (1994): (1) segurança no emprego (relacionado com a preocupação em estabelecer uma relação de longo prazo com os colaboradores); (2) seletividade no recrutamento (associada à exigência de critérios no processo de recrutamento e seleção); (3) salários altos (organização faculta salários acima dos praticados no setor ou mais vantajosos relativamente à concorrência); (4) pagamento de incentivos (incentivos associados ao desempenho); (5) participação



acionista dos empregados (referente a políticas de partilha e participação no capital da empresa, criando incentivo ao colaborador de identificação com os objetivos da empresa); (6) partilha de informação (transparência na comunicação interna que influencia o fator da confiança); (7) participação (procurando envolver os colaboradores nas decisões reforçando a confiança); (8) evidência de responsabilidade partilhada nas decisões tomadas (“empowerment”); (9) equipas de trabalho (cuidado na organização do processo produtivo e equipas de trabalho); (10) formação e desenvolvimento de competências (investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores); (11) mobilidade interna (circulação dos colaboradores pelos diferentes departamentos); (12) formação em múltiplas funções (formação não só em relação ao posto de trabalho, mas sobre outras áreas da empresa em geral); (13) igualitarismo simbólico (com o objetivo de reduzir as diferenças excessivas de “status” entre colaboradores e entre estes e a gestão); (14) compressão do leque salarial (leques salariais reduzidos com vista a diminuir as diferenças); (15) promoções internas (procurando promover o recrutamento interno em situações que assim o permitam, não recorrendo exclusivamente ao recrutamento externo); (16) perspetivas de longo prazo (visão de longo prazo da empresa); (17) monitorização das práticas (no sentido de se refletir, avaliar a eficácia e ajustar as práticas); (18) filosofia geral da gestão das pessoas (que permita desenvolver políticas e práticas coerentes e consistentes entre si evitando soluções desgarradas para os problemas de gestão das pessoas).

Não obstante, e tendo em consideração que esta noção de "melhores práticas" deve ser razoavelmente familiar para a maioria dos especialistas em gestão de recursos humanos, é importante ainda salientar os principais elementos da lista produzida por Pfeffer (1998). De acordo com Nolan e O'Donnell (1995) este modelo permite competir em qualidade e produtividade. No entanto, a organização envolve custos muito reais ao investir nos seus colaboradores, custos estes de elevada expressão. Essencialmente, podem ser identificadas sete destas práticas de organizações de sucesso, permitindo assim reduzir a lista anterior, conforme seguidamente evidenciados (Marchington e Grugulis, 2000).

#### ➤ **Segurança no emprego**

A estabilidade da relação de trabalho é considerada a base e fundamento para sustentar as restantes práticas, sobretudo porque seria irrealista uma postura por parte da



organização no sentido de procurar obter do colaborador uma maior partilha de ideias, um maior esforço, uma maior dedicação, sem qualquer expectativa de segurança a ser transmitida por parte de organização. Neste sentido, as organizações que oferecem estabilidade na relação de trabalho esperam como retorno dos seus colaboradores outros aspetos que se tornam cruciais no desenvolvimento das anteriormente assumidas “melhores práticas”.

➤ **Seletividade no recrutamento**

Sendo o recrutamento feito de forma seletiva torna-se numa forma eficaz de alcançar a vantagem do capital humano, através do recrutamento de pessoas que se destacam pelo seu elevado talento sendo também maior a probabilidade de corresponder às expectativas desejadas (Boxall, 1996). Atualmente, existe uma maior probabilidade de recrutamento através do uso de técnicas sofisticadas de seleção tendo também um maior cuidado ao proceder à contratação. Como Wood e Albanese (1995) indicam, as competências técnicas por si só não são o único, ou mesmo o mais importante, atributo que os empregadores procuram aquando da fase de recrutamento. De facto, as principais características desejáveis são a capacidade, o comprometimento para com a organização, bem como a adaptabilidade do trabalhador, isto é, a sua capacidade de se adaptar a novas tarefas e funções, aspeto crítico no atual contexto de grande dinâmica dos mercados.

➤ **Equipas de trabalho**

Esta prática tem vindo a manifestar-se com mais expressão na última década por uma variedade de razões. Tornou-se um dos principais atributos que os empregadores têm em consideração aquando da seleção nos recrutamentos e que tem vindo a ser solicitado também em referências.

➤ **Salários altos**

Nesta prática podem ser assumidos dois pontos, um associado à compensação superior à média e um outro associado à recompensa relacionada ao desempenho; embora ambos tenham a mesma mensagem associada: um sinal aos colaboradores de que eles merecem ser recompensados por contribuições superiores. Para ser eficaz, este fator deve estar num nível superior ao nível dos colaboradores comparáveis de outras organizações, de modo a atrair e a manter mão-de-obra de alta qualidade.

➤ **Formação e desenvolvimento de competências**

Tendo recrutado "excelente talento humano", os empregadores devem garantir que estes colaboradores permanecem na vanguarda em termos de capacidades e não só apenas da sua experiência profissional. Boxall (1996) antevê esta ideia de que as organizações visam criar sinergias na contribuição de colaboradores talentosos e excepcionais. De facto, é notório um crescente reconhecimento durante a última década da importância da formação e do desenvolvimento, como fonte de vantagem competitiva sustentada à medida que os colaboradores adquirem maiores competências.

➤ **Igualitarismo simbólico**

Este ponto assume como algumas das suas raízes as práticas das organizações japonesas, como por exemplo o uso de cantinas comuns na organização, o uso de uniformes similares, entre outros aspetos como seja o tratamento do dia-a-dia de colaboradores posicionados de forma diferente em termos de hierarquia. Este igualitarismo simbólico sinaliza que todos os colaboradores fazem parte da mesma organização e partilham os mesmos objetivos, podendo também ser interpretado como uma forma de encorajar os funcionários a oferecerem ideias dentro de um sistema aberto e recetível a estas considerações.

➤ **Partilha de informação**

Há duas razões pelas quais esta prática é essencial, de acordo com Pfeffer (1994). Um primeiro motivo prende-se com a interpretação por parte dos colaboradores em relação ao facto de determinadas informações serem partilhadas, como por exemplo referentes à estratégia e medidas operacionais, uma vez que está associada a ideia da transmissão de uma mensagem simbólica e substantiva de que os funcionários são confiáveis, além de que reduz a propagação de rumores que podem ser altamente corrosivos para a organização. Um segundo ponto prende-se com a ideia de que, para um colaborador poder expressar e oferecer novas ideias e contributos é essencial que tenha informações sobre as quais basear suas sugestões, contribuindo também como um encorajamento. Neste sentido, a noção de partilha de informação e consequente envolvimento dos colaboradores está realmente associada, de uma forma ou de outra, às melhores práticas.

Esta lista de práticas torna-se muito interessante, na medida em que transmite uma visão de GRH que oferece aos colaboradores um ambiente de trabalho mais agradável e estimulante, como a segurança do emprego, a oportunidade de obter salários acima da média e de ser recompensado pelo desempenho, as possibilidades de investimento em formação, a possibilidade dos colaboradores de contribuírem para as decisões com a expressão das suas ideias, a atenção para o igualitarismo simbólico, a remoção de diferenças de “status” entre categorias separadas de colaboradores, bem como o recrutamento seletivo. Juntas, as práticas de GRH descritas acima são, de facto, muito atraentes (Marchington e Grugulis, 2000).

Não obstante, há ainda a considerar as devidas limitações associadas às melhores práticas como o facto de não existir uma classificação uniforme, o desconhecimento do nexo de causalidade e o facto de as recomendações serem, por vezes, genéricas não se podendo extrair linhas claras de ação. A ilação é que as boas práticas, para serem realmente eficazes, necessitam de possuir dois atributos fundamentais entre elas como sendo o facto de estarem devidamente articuladas e o facto de que devem ser implementadas de forma consistente com a estratégia organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

## **3 REVISÃO DE LITERATURA:**

### **AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

#### **3.1 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Não há dúvida de que parte do conhecimento de uma organização reside nas pessoas que a constituem. O valor do conhecimento do colaborador depende do seu potencial e da forma como contribui para a realização de vantagem competitiva organizacional.

A literatura é consistente na ideia segundo a qual os atributos de capital humano (incluindo formação e experiência) têm um impacto claro nos resultados organizacionais (Barney, 1991; Finkelstein e Hambrick, 1996; Huselid, 1995; Pennings *et al.*, 1998; Pfeffer, 1998; Wright *et al.*, 1995). Embora o uso desse conhecimento seja um fator importante na competitividade, não basta usar a base de conhecimento dos colaboradores, sendo também muito importante criar vantagem competitiva a longo prazo (Lytras, 2008).

No sentido de se entender esta ligação entre a GRH e a gestão estratégica da organização, pretende este capítulo fazer uma análise dos vários tipos de estratégias. Assim, podem-se identificar estratégias “outside-in”, onde se prima pela análise prévia do mercado para que depois seja definida a estratégia; e “inside-out”, partindo do potencial interno para se perceber como se poderá ser mais competitivo quando se partir para o mercado. Este tipo de estratégia promove a busca de vantagem competitiva em fatores internos (Cunha *et al.*, 2010).

De acordo com o primeiro tipo de estratégias identificado, “outside-in”, tem-se ainda a considerar as estratégias competitivas de Porter (1985), Schuler e Jackson (1987) e Miles e Snow (1984).

##### **3.1.1 As Estratégias Competitivas segundo Porter**

De acordo com a teoria desenvolvida por Porter (1985), a vantagem competitiva está associada ao modo como uma empresa seleciona e implementa uma estratégia genérica no sentido de obter uma posição de vantagem e de a sustentar. Porém, esta posição mais favorável não elimina a concorrência, representando sim, vantagens competitivas. No

entanto, as estratégias de sucesso são também excelentes alvos de imitação o que poderá contribuir a uma associada redução da margem de lucro. Deste modo, as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas também garantir que esta vantagem seja sustentável, criando mecanismos que dificultem a barreira de entrada de concorrentes no mercado.

Ainda de acordo com Porter (1985), ao lidar com as cinco forças competitivas, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas como sendo baseada nos custos, diferenciação e foco/nicho. A primeira estratégia enumerada, baseada nos custos, refere a procura de uma vantagem competitiva através da redução de custos nas diversas áreas industriais sendo que se nota uma clara aposta da organização como produtora com menores custos em todo o setor. É também caracterizada pelo seu âmbito de atuação abrangente, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, normalmente com um produto “standard” a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço, e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o “design”, a publicidade, entre outros. As fontes de vantagens de custo advém normalmente do aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

No que concerne à estratégia de diferenciação, refere essencialmente a procura de vantagem competitiva através da identificação das características valorizadas pelo cliente, não oferecidas pelos concorrentes. Neste sentido, a organização procura destacar-se dos concorrentes por ser única no seu setor o que contribui para maior valorização pelos consumidores. Este tipo de estratégia permite à organização praticar um preço relativamente superior estando também associada uma maior lealdade dos consumidores, relativamente insensíveis ao preço. A estratégia relacionada com os produtos e serviços considerados únicos na indústria é também caracterizada pela proximidade em relação aos clientes, inovação, qualidade, “design”, prazos de entrega, garantias transmitidas ao consumidor, condições de pagamento, imagem, entre outras.

Por último, destinada à procura de vantagem competitiva num único segmento encontra-se a estratégia de foco/nicho. Este tipo de estratégia poderá ser considerada como foco no custo, quando a organização, no seu segmento alvo, procura a vantagem pelo custo; e

como foco na diferenciação, quando a organização, no seu segmento alvo, procura a vantagem pela diferenciação. Esta estratégia visa a produção de produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades de um nicho sendo que se torna muito pertinente a seleção dos segmentos específicos de mercado no sentido de perceber onde a concorrência tem assumidamente dificuldades na satisfação eficaz das necessidades dos consumidores.

### **3.1.2 As Estratégias Competitivas segundo Schuler & Jackson**

De acordo com Schuler e Jackson (1987), e recorrendo à abordagem relativa à teoria da vantagem competitiva de Porter (1985), surge a análise e identificação de três estratégias competitivas, no sentido de permitir que as organizações se encontrem numa posição privilegiada respeitante à criação de vantagem competitiva, sendo ela pelo fator da redução dos custos, pela sofisticação ou tendo em consideração a inovação.

No que concerne a estratégia de redução dos custos, as organizações promovem o alcance de vantagens competitivas pela produção de produtos e/ou serviços de mais baixo custo. Associada a este tipo de estratégia, fortemente imitável e sujeita a grandes pressões concorrenciais, encontram-se também retornos acima da média. O principal foco deste tipo de estratégia é aumentar a produtividade o que poderá estar diretamente relacionado com a redução do número de colaboradores e/ou redução dos níveis salariais. Outras consequências poderão traduzir-se no aumento do trabalho a “part-time”, na subcontratação, na automatização e na flexibilidade no posto de trabalho, isto é, na procura de relações de trabalho que permitam reduzir tanto quanto possível os custos de trabalho, essenciais para assegurar a sustentabilidade desta estratégia competitiva.

Relativamente à estratégia que prima pela diferença no mercado pela aposta na sofisticação, considera-se fulcral “fazer sempre bem”, sendo a sua posição no mercado diferenciada pela notória melhoria de produtos e/ou serviços e de processos. Primando pela oferta na qualidade, associada a esta estratégia procura-se que os colaboradores estejam comprometidos com a qualidade dos produtos e/ou serviços e com a procura da melhoria contínua.

De acordo com o último tipo de estratégia enumerado, onde a estratégia prima pela criação de vantagem pela inovação, é respeitante ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes sendo que o foco principal nesta estratégia está

na oferta de algo novo e diferente sendo, portanto, necessário que a organização promova as condições necessárias ao favorecimento da inovação.

### **3.1.3 As Estratégias Competitivas segundo Miles & Snow**

De acordo com Miles e Snow (1984), as estratégias competitivas poderão ser enquadradas como defensivas (orientadas para a preservação de posições/quotas), prospetoras (orientadas para a exploração de novas oportunidades) ou ainda como analisadoras (orientadas para a imitação dos casos de sucesso).

Quanto às defensivas, identificam-se como estratégias de empresas que procuram garantir a manutenção da sua posição competitiva associadas a organizações mais empenhadas em preservar o seu domínio do que em alargar a sua atuação a novos domínios. Centram-se numa gama muito estreita de produtos e/ou serviços. A ênfase é colocada na eficiência e na formação e desenvolvimento interno sendo a orientação para o processo e o foco na equidade interna. Relativamente às prospetoras estão relacionadas com organizações orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado antes da concorrência, e para as quais a conquista de novos produtos e novos mercados constitui a base da atividade competitiva. Considera-se como estratégia inovadora com foco na competitividade externa. No que refere às analíticas, relacionam-se com um misto dos dois tipos estratégicos anteriores em que as organizações procuram defender as suas posições atuais, não descurando a exploração de novas oportunidades de negócio de forma cautelosa e após a observação dos movimentos dos concorrentes mais inovadores. A empresa procura ser eficiente e acompanhar de perto quem inova e tenta melhorar assumindo orientação maioritariamente para o processo (Cunha *et al.*, 2010).

## **3.2 A TIPOLOGIA DE SCHULER & JACKSON E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Desde a década de 1980, a estratégia de gestão de recursos humanos tem-se demonstrado um tópico com cada vez mais interesse, relevância e importância associada, consequentemente, a um estudo e pesquisa cada vez mais aprofundado e detalhado (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988; Terpstra e Rozell, 1993; Wright *et al.*, 1998). A estratégia de GRH alcançou a sua proeminência pela sua aliança às organizações como um meio pelo qual podem aumentar a sua competitividade (Dyer, 1983; Smith-Cook e

Ferris, 1986; Wright *et al.*, 1998). A preocupação pela busca de uma efetiva gestão dos próprios recursos humanos de cada organização acaba por levar as empresas a nutrirem o tipo de comportamento dos colaboradores, que é essencial para o sucesso da sua estratégia competitiva (Dowling e Schuler, 1990; Grundy, 1998; Schuler, 1987; Schuler e Jackson, 1987). A estratégia de GRH facilita ainda o bom desenvolvimento de uma força de trabalho que atende aos requisitos da estratégia competitiva de negócios, de modo a que as metas e as missões organizacionais sejam alcançadas (Collins, 1988). A assunção de um estreito vínculo entre a estratégia de negócios e as práticas de GRH é baseada na teoria da contingência. Esta teoria sustenta que os métodos de GRH são selecionados de acordo com o tipo de estratégia competitiva adotada por uma organização. Assume igualmente que as empresas que coordenam de perto as suas estratégias de negócios e atividades de GRH conseguem um melhor desempenho do que as empresas que não têm este procedimento (Huang, 2001).

De acordo com Schuler e Jackson (1987), para o crescimento e prosperidade de uma organização é crucial a capacidade de ganhar e manter vantagem competitiva que poderá ser conseguida através da criação de iniciativa estratégica. MacMillan (1983) define "iniciativa estratégica" como a capacidade de capturar o controlo do comportamento estratégico nas indústrias em que uma empresa compete, na medida em que se uma empresa ganhar a iniciativa, os competidores são obrigados a responder a este estímulo e, assim, desempenhar um papel reativo, ao invés de um papel pró-ativo. MacMillan (1983) defende ainda que as organizações que ganham vantagem estratégica controlam os seus próprios destinos, uma vez que esta mesma empresa ganha uma vantagem difícil para os concorrentes anularem, permanecendo numa posição de domínio e controlo por mais tempo. O conceito de “vantagem competitiva” é descrito por Porter (1980 e 1985) como a essência da estratégia competitiva emergindo da discussão três tipos de estratégias competitivas em que as organizações podem ganhar vantagem competitiva como sendo a redução de custos, a melhoria pelo fator qualidade e a inovação, conforme abordado no capítulo específico.

### **3.2.1 A Estratégia Competitiva baseada na Liderança de Custos**

Uma organização que segue o tipo de estratégia baseada na liderança de custos, de acordo com Schuler e Jackson (1987), assume como características o controlo apertado dos



custos, a procura da minimização de despesas gerais e a busca de economias de escala, mantendo como foco principal associado a estas medidas o aumento de produtividade. Isto pode significar, como consequências, uma redução do número de colaboradores e / ou uma redução dos níveis salariais aos valores mínimos de mercado.

Um exemplo poderá ser a indústria transformadora em que os custos da mão-de-obra são reduzidos através da deslocalização onde a mão-de-obra é mais dispendiosa para outros locais onde o mesmo fator se torna mais económico. A redução de custos também pode ser obtida através do aumento de colaboradores a tempo parcial, subcontratações, simplificação de procedimentos, mudanças nas regras de trabalho, entre outros exemplos. Assim, existem vários métodos com o mesmo objetivo primordial da redução de custos.

Resumidamente, as características comportamentais e as funções dos colaboradores que integram uma organização que visa este tipo de vantagem competitiva são, de acordo com Cunha *et al.* (2010): (1) a promoção do trabalho individual, não se recorrendo a trabalho de grupo no sentido de evitar possíveis distrações e faltas de concentração associadas a prováveis perdas de rendimento; (2) a procura pela matéria-prima e mão-de-obra de baixo custo; (3) a monitorização dos processos, importante no sentido de evitar desvios ao nível dos custos, mantendo a vantagem competitiva pretendida; (4) a promoção de condições de trabalho associadas a maiores rotinas, reduzindo o tempo associado à elaboração das tarefas a realizar, incidindo na repetição de movimentos; (5) “standardização” dos processos que permitam minimizar as perdas associadas a mudanças e adaptações, no sentido de evitar os atrasos, permitindo também reduzir os custos de mão-de-obra; (6) a existência de tarefas bem definidas pela gestão para que se possam evitar as dúvidas e para que o trabalho possa ser feito da forma mais expedita possível, procurando que sejam feitas de forma automática, o que estará também associado a um controlo/monitorização rigoroso, uma vez que a qualquer descontrolo poderá estar implícita uma perda de vantagem; (7) a garantia de estabilidade na produção, produção esta caracterizada por ser em grande escala e em série; (8) a formação restringida à considerada obrigatória associada às atividades em questão; (9) o volume de mão-de-obra deve ser adaptado às necessidades, privilegiando a flexibilidade numérica e respondendo a picos de trabalho; (10) a avaliação de desempenho que transmita mensagens aliadas à produtividade; (11) a procura por promover os salários mínimos possíveis exigidos pela legislação e pelo mercado, procurando mais uma vez a redução de custos de mão-de-obra, o caso de

aumentos salariais encontra-se diretamente articulado com a compensação de maior produtividade; (12) a qualidade é a mínima, no sentido de evitar custos acrescidos ao produto e/ou serviço final, prezando pela importância atribuída à quantidade; (13) o recurso a “outsourcing” sempre que ele permitir reduções de custos; (14) a estratégia está voltada para o curto prazo.

Esta teoria encontra-se efetivamente associada ao preço mais baixo pelo que qualquer ação que não promova este tipo de objetivos não será concordante, sendo, desta forma, o foco centrado nas atividades que promovam baixo risco.

### **3.2.2 A Estratégia Competitiva baseada na Sofisticação de Produtos e Serviços**

Frequentemente associada à abordagem da “qualidade total”, esta estratégia está diretamente relacionada com as pessoas, sendo que, na mesma organização, as ideias fulcrais ao bom desenvolvimento e melhoria do produto surgem frequentemente dos seus colaboradores (Schuler e Jackson, 1987). As práticas associadas a esta estratégia competitiva permitem que os colaboradores se tornem orgulhosos da reputação das marcas produzidas, graças aos níveis de qualidade obtidos e, deste modo, se tornem mais comprometidos com a organização.

Estas condições acarretam não só um nível de qualidade provavelmente superior mas também um consequente volume de produção também superior.

As características chave integradas numa organização que visa este tipo de vantagem competitiva podem ser enumeradas da seguinte forma, de acordo com Cunha *et al.* (2010): (1) a monitorização de procedimentos com vista a produzir sempre com maior qualidade em todos os componentes; (2) a aposta na formação tendo em vista promover comportamentos consistentes com a produção com maior qualidade; (3) a criação de condições ao colaborador, de modo a proporcionar boas condições de trabalho e salário atrativo, motivando-o; (4) a promoção de trabalho em equipa, incentivando à troca de informação e de experiências, no sentido de otimizar a qualidade dos produtos e/ou serviços; (5) a participação dos colaboradores; (6) a compreensão de que o público-alvo está disposto a investir num produto de qualidade, não primando pelo menor custo, pelo que a organização procura responder aos critérios de qualidade que o consumidor deseja, sendo que esta resposta à qualidade terá de ser uma constante; (7) a orientação para o

longo prazo sendo as atividades muito bem planeadas e definidas de forma a garantir que não ocorrem imprevistos, primando pela previsibilidade e programação atempada; (8) o recurso a “outsourcing” só muito esporadicamente; (9) as atividades envolvem baixo risco; (10) a GRH promove a retenção dos colaboradores; (11) a organização valoriza a opinião dos colaboradores e as suas sugestões; (12) a transmissão de algumas garantias quanto ao posto de trabalho.

Ainda de acordo com Schuler e Jackson (1987), com o aprimoramento do fator qualidade está associado um maior compromisso por parte dos colaboradores, sendo que menos colaboradores são necessários para obter o mesmo nível de produção. Além dos colaboradores serem mais produtivos, são necessários menos para reparar as anomalias / defeitos causados por má qualidade.

### **3.2.3 A Estratégia Competitiva baseada na Inovação de Produtos e Serviços**

O elemento distintivo neste tipo de estratégia competitiva, que se torna também imperativo, é a exclusividade. Neste sentido, devem ser criadas e proporcionadas condições propícias à inovação. Essas condições podem ser bastante variadas, podendo ser criadas formalmente, através da política corporativa, ou assumindo uma vertente mais informal (Schuler e Jackson, 1987).

Numa estratégia apoiada e vocacionada para a promoção da inovação de produtos e/ou serviços encontra-se atribuído um fluxo de inovação constante, de forma sustentada. O sistema da organização tem de privilegiar sempre a boa informação e o alargamento de horizontes. Numa perspetiva de GRH, a organização prima por (Cunha *et al.*, 2010): (1) incentivar à não criação de tarefas rotineiras, dada a incompatibilidade das tarefas rotineiras com a criatividade; (2) criar ambientes de grupo; (3) promover mecanismos de interação como é o caso de “open space”, eventos de grupo organizados para os colaboradores, uma vez que poderão estar associados ao surgimento de novas ideias através do estabelecimento de um maior diálogo entre membros da mesma equipa ou até com outros colaboradores da organização; (4) promover ambiente informal; (5) promover o contacto entre colaboradores de áreas diferentes, com visões diferentes; (6) proporcionar salários que não são propriamente salários baixos, sendo que a empresa deve proporcionar também bons rendimentos no sentido de manter os seus colaboradores; (7) criar cultura tolerante ao insucesso, uma vez que na área da inovação é natural que nem

todas as ideias que possam surgir sejam ideias brilhantes e favoráveis ao mercado; (8) procurar orientação para o longo prazo; (9) apresentar preocupação moderada no que respeita qualidade e quantidade; (10) avaliar o desempenho, servindo para premiar novas ideias. Este tipo de estratégia só é possível com uma GRH completamente diferente das abordadas nos pontos anteriores, sob pena de serem menosprezados novos e bons produtos e/ou serviços inovadores.

Schuler e Jackson (1987) indicam ainda as implicações de prosseguir uma estratégia competitiva de inovação associada à gestão de pessoas que pode incluir a seleção de indivíduos altamente qualificados, procurando o mínimo controlo, fazendo um maior investimento em recursos humanos e permitindo até falhas ocasionais na avaliação de desempenho, privilegiando as suas implicações a longo prazo. Como consequência disso, uma estratégia de inovação pode resultar num maior compromisso com o “eu” e a profissão. Assim, a estratégia de inovação ao invés de enfatizar a gestão de pessoas para que elas produzam mais (estratégia de redução de custos) ou da forma mais inteligente nos mesmos produtos e/ou serviços (estratégia associada à sofisticação e qualidade), exige que as pessoas trabalhem de forma diferente, sendo então a inovação o ingrediente chave.

Em suma, a viabilidade de cada uma das estratégias competitivas (qualquer que seja a tipologia utilizada) exige uma gestão diferente dos recursos humanos, sendo esta consistência essencial para conseguir concretizar a referida estratégia com sucesso. Importa, assim, analisar em que medida existe esse alinhamento entre a estratégia competitiva e a gestão de recursos humanos, sendo este o objetivo do estudo empírico realizado e descrito em capítulo próprio.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

O estudo empírico da temática central desta dissertação foi realizado recorrendo a um Estudo de Caso numa organização, a Ampere Eletricidade, que acolheu o projeto, permitindo a elaboração das entrevistas necessárias e consequentes visitas às instalações. Ampere Eletricidade é uma designação fictícia atribuída à empresa selecionada com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade. O objetivo primordial deste estudo prende-se com o entendimento da possível articulação entre a estratégia competitiva assumida pela gestão de topo e as práticas desenvolvidas em termos de GRH, essencialmente.

### **4.2 A AMPERE ELETRICIDADE**

A Ampere Eletricidade desenvolve a sua atividade no setor da construção, estando associada essencialmente às instalações elétricas e mecânicas. Opera na área nacional (com maior incidência na zona Norte do País) e internacional (operando no Gana, Angola, Moçambique, Argélia e Marrocos) com experiência demonstrada pelos seus mais de trinta anos, contando com cerca de quatrocentos colaboradores.

### **4.3 A METODOLOGIA**

A metodologia desenvolvida teve por base a elaboração de entrevistas, gravadas e devidamente transcritas (constantes dos anexos), conservando a integridade do diálogo evidenciado. Estas entrevistas foram realizadas em setores transversais, entendidos como imprescindíveis na obtenção de resultados apropriados e ricos na aquisição de elementos considerados fulcrais à interpretação e tratamento de dados. Neste sentido, as entrevistas foram destinadas ao representante da gestão de topo (por se entender como elemento dominante na descrição da estratégia da organização), ao gestor de recursos humanos (por se tratar de um elemento importante à interpretação das medidas e práticas implementadas no quotidiano na organização), ao diretor comercial (no sentido de perceber o

alinhamento em termos de estratégia que segue comparativamente ao definido pelo gestor de topo), bem como a três outros colaboradores não enquadrados nos grupos anteriormente indicados, escolhidos aleatoriamente. As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa, no decorrer do horário de trabalho, num espaço destinado a reuniões que permitiu alguma reserva, não sendo a conversa ouvida por terceiros.

A análise visual do local de trabalho que a Ampere Eletricidade faculta aos seus colaboradores também foi alvo de interpretação, uma vez que permite acrescentar informação de relevo para a compreensão do local e das relações de trabalho (como são exemplos a criação de locais de trabalho individuais e fechados ou de espaços abertos, a criação de espaços diferenciados em função dos colaboradores ou de espaços iguais para todos, a (in) existência de locais comuns destinados a áreas de lazer, entre outros).

Outra abordagem distinta esteve relacionada com a elaboração de entrevistas a uma entidade externa à Ampere Eletricidade, a Eng & Const, no sentido de confrontar as informações apuradas. Também neste caso se trata de uma designação fictícia atribuída à empresa selecionada com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade. Estas entrevistas permitiram incidir em pontos-chave na análise de determinadas questões imperativas à boa interpretação, conforme se pode analisar no capítulo respetivo, a dois colaboradores da Eng & Const com experiência de trabalho direto com a Ampere Eletricidade.

No sentido de proceder ao enquadramento da Eng & Const, trata-se de uma empresa de construção civil, atuando no mercado há cerca de trinta anos, contando com cerca de duzentos colaboradores. Esta organização, Eng & Const (empreiteiro geral) subcontrata determinados trabalhos à Ampere Eletricidade, isto é, a Ampere Eletricidade presta serviços à Eng & Const.

Naturalmente, a cada um dos entrevistados foram elaboradas abordagens diferentes, uma vez que os propósitos desses diálogos também eram distintos. Desta forma, encontram-se no capítulo correspondente aos anexos, os guiões de entrevistas (que conduziram as conversas) bem como as transcrições das entrevistas elaboradas.

## 4.4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

Nesta secção, são analisadas as respostas obtidas no decorrer das entrevistas, interpretadas e discutidas com base na parte teórica abordada nos capítulos anteriores, incidindo nos seguintes aspetos: (1) práticas indicadoras de abordagens “Hard” e “Soft”, (2) apuramento, à luz de Pfeffer, das práticas que a mesma empresa implementa, através das entrevistas efetuadas bem como da análise visual das instalações, (3) identificação da estratégia competitiva seguida pela organização (liderança no mercado pelo fator custo, diferenciação com base na sofisticação e qualidade do produto e/ou serviço ou ainda pela inovação), através do trabalho de campo efetuado à gestão de topo, restantes colaboradores e ainda o confronto com a informação recolhida por parte da Eng & Const.

### 4.4.1 A Gestão de Recursos Humanos “Hard” e “Soft”

Tendo por base a análise e enquadramento anterior, no capítulo respeitante a esta temática, e considerando o trabalho de campo desenvolvido, são várias as evidências que permitem apurar a maior tendência da organização à aproximação de uma gestão de recursos humanos do tipo “Soft”, fundamentada pelo cuidado dedicado às pessoas, valorizando-as como um dos mais importantes “stakeholders”. A GRH do tipo “Soft” prima por demonstrar uma preocupação ativa pela gestão das pessoas como um recurso estratégico, integrante na organização, cujos propósitos se identificam com os da organização, promovendo o potencial humano, o trabalho em equipa, a comunicação, a motivação e a confiança, como aspetos fundamentais ao crescimento de ambas as partes.

Vários são os aspetos denotados que refletem esta tendência da organização como sendo, de acordo com a entrevista realizada ao Gestor de Topo na qual evidenciou que as pressões competitivas são muito fortes neste setor de atividade, *“O mercado de construção para além de competitivo tem infelizmente outras preocupações ainda maiores, (...). No entanto, apesar de tudo, várias crises já atravessámos ao longo destes quase trinta e seis anos de existência e a verdade é que continuamos a conseguir ultrapassar todos os obstáculos que nos aparecem pela frente e acima de tudo sem nunca perder os nossos valores.”* mas, mesmo num contexto tão concorrencial, em que poderia ser tentador adoptar uma postura de “vale tudo” e comprometer certos princípios éticos, o Gestor de Topo fez questão de realçar que a sua empresa nunca terá cedido a essa



tentação “*Aquilo que mais incomoda, quando comparado com outros setores de atividade, é muitas vezes e infelizmente a falta de honestidade e responsabilidade dos seus intervenientes, tornando-se vulgarmente um mercado anárquico do “vale tudo”, onde a qualidade do serviço prestado é o que muitas vezes menos importa no negócio. Sobreviver por isso neste mercado ainda para mais na posição em que estamos ao nível mais baixo da cadeia, na posição de subempreiteiro do empreiteiro geral, não é de todo uma tarefa fácil.*” não sendo estas pressões competitivas motivo para descurar os colaboradores, como ainda realça “*Na organização essa forma de estar começa logo pelo exemplo de cima e faz-se sentir ao longo de toda a estrutura pelos nossos colaboradores, funcionando como uma autêntica família, unida e a procurar superar-se em todos os momentos, mesmo perante as mais difíceis adversidades que o mercado nos impõe. Isso em termos práticos traduz-se claro num maior foco nos objetivos de cada um, maior união na partilha de opiniões e envolvimento com a definição e implementação da estratégia da empresa, estando certos que se duas cabeças pensam melhor que uma, então todas as cabeças juntas farão ainda melhor, com isto se consegue claro também maior motivação e eficiência de todos em prol dos objetivos a que nos propomos todos os anos.*”

Outro fator que reforça a tendência da organização à aproximação de uma gestão de recursos humanos do tipo “Soft” prende-se com as constantes indicações por parte do Gestor de Topo ao longo da entrevista da designação de “família” aos seus colaboradores, membros integrantes que proporcionam bom ambiente e lutam conjuntamente para que sejam atingidos os objetivos, em que ainda acrescentou uma breve descrição de um dos projetos que desenvolvem procurando promover estes “laços familiares”, “*A ideia dos “sessentinhas+” vem também no sentido de dar continuidade a outro grupo muito especial que temos já há mais alguns anos, que são os “faisquinhas”, que constituem todos os filhotes dos nossos colaboradores desde o momento que nascem até se tornarem adultos e que com muito carinho envolvemos também em atividades dedicadas aos mais pequenos pois temos a certeza que serão eles o futuro das nossas gerações, e quem sabe alguns deles vão um dia querer seguir as pisadas dos pais e entrar na nossa família também numa carreira profissional no futuro.*”, acentuando o cuidado no desenvolvimento da mesma família “*Somos muito conservadores no que toca a contratar*



*e sempre que incluímos alguém na família, essa pessoa e respetivo agregado familiar passam a ser automaticamente uma preocupação, no bom sentido.”*

Por outro lado, os próprios colaboradores durante o seu diálogo usam frequentemente o termo “nós”, o que se traduz numa clara consciência de que fazem parte da “família” indicada, como é visível na entrevista do Gestor de Recursos Humanos *“Sim, acho que se nós continuarmos a manter a qualidade ou até conseguirmos superar é uma mais-valia para nós (...).”* e também, por exemplo, na entrevista do Diretor Comercial que ainda acrescenta ao termo “nós” o real sentido do trabalho em equipa, tentando envolver os diversos colaboradores na dinâmica da organização *“Ainda agora, na negociação de objetivos, achei engraçado porque dois ou três colegas que estão há pouco tempo no departamento começaram a dizer “Não ganhei nenhum dos orçamentos que fiz” e eu disse “Não, nós ganhamos obras. Não quer dizer que tenham de ser as que tu fizeste. Para ganharmos essas obras, para a pessoa que fez esse orçamento poder fazer esse orçamento, se calhar foi preciso que tu fizesses outros.” Portanto, o trabalho é de equipa (...).”*

Mais ainda, de acordo com o indicado pelo Gestor de Topo, são tidas em conta as necessidades de cada colaborador, *“Isso em termos práticos traduz-se claro num maior foco nos objetivos de cada um, maior união na partilha de opiniões e envolvimento com a definição e implementação da estratégia da empresa.”* o que leva a concluir que cada pessoa é encarada com distinção, com atenção aos cuidados especiais e essenciais que precisa por parte da organização, não sendo encarados como “mais um elemento igual a todos os outros”, nem como uma “peça de mobiliário”, conforme discutido no capítulo respetivo a esta temática.

Não menos importante é a clara identificação dos colaboradores com os propósitos da organização, conforme se pode traduzir pelo indicado, a título de exemplo, pelo Assessor da Administração *“Identifico-me com os valores da empresa.”* e ainda por parte do Diretor de Obra entrevistado que realça a abertura que lhe é facultada por parte da organização na elaboração do seu trabalho, traduzindo-se num maior entusiasmo por parte do colaborador *“A empresa dá uma liberdade enorme para podermos contribuir com o nosso conhecimento no dia-a-dia.”*

Assim, transparece a organização uma postura cuidada no tratamento dos seus colaboradores, enquanto pessoas, conscientes das suas necessidades e objetivos e crente que desta forma, poderá alcançar os melhores resultados.

#### **4.4.2 A Abordagem Universalista das Melhores Práticas**

##### **➤ Segurança no emprego**

*“Em primeiro lugar é um orgulho os colaboradores que ficam connosco na empresa até se reformarem.”* refere o Gestor de Topo a propósito da temática relacionada com o aspeto “segurança no emprego” que destaca esta secção acrescentando *“É precisamente nesse sentido de pensar o futuro que definimos a nossa estratégia de recrutamentos e gestão dos recursos humanos. Somos muito conservadores no que toca a contratar.”* o que parece indicar que o processo de seleção e recrutamento é feito de forma cautelosa antevendo este aspeto de segurança no emprego, que, de certa forma, se encontra diretamente relacionado. O facto de recrutar um colaborador podendo delinear um trajeto futurista ao invés de uma satisfação pontual, poderá ser traduzido em maior fortificação e solidez no que respeita a segurança no emprego dos colaboradores. É ainda referido pelo mesmo *“(…) em momento algum até hoje dispensámos seja quem for por razão de oscilações de trabalho sem primeiro ter dado todas as oportunidades de incluir a pessoa numa qualquer outra função ou geografia. Baseamos precisamente a nossa estratégia na divisão do risco de exposição aos mercados geográficos assim como na dispersão de áreas de atividade que fazemos, para permitir também que as nossas equipas se desenvolvem profissionalmente e com capacidade para multifunções, o que nos dá mais condições de ter sempre soluções profissionais sejam para progressão normal de carreira seja nos casos em que por algum motivo algum tipo de trabalho deixe de ser necessário naquele momento naquela geografia, a pessoa tenha sempre lugar dentro do grupo a fazer a mesma coisa noutra geografia ou então mesmo a fazer outra coisa na mesma geografia onde estava.”* reforçando *“Defenderemos sempre os seus postos de trabalho em todos os momentos.”*

Não obstante, o Gestor de Topo evidencia a sua preocupação por parte dos colaboradores que partem para outros objetivos, aliada ao entendimento das suas motivações associadas a fatores que a organização não consegue acompanhar, *“Contudo somos já uma empresa*

*com muita gente e com um leque de profissões e carreiras muito alargadas, pelo que também sabemos que nem todas as carreiras profissionais têm o mesmo nível de capacidade de progressão dentro do nosso grupo, assim como nem sempre é o melhor para todas as pessoas ficarem sempre no mesmo sítio, seja por razões familiares seja por quererem muitas vezes agarrar boas oportunidades que surgem no mercado em determinada altura e que lhes permita atingir também objetivos pessoais que ambicionam. Pelo que também não vemos propriamente com tristeza quando algum colaborador nos comunica que vai abraçar um novo desafio, pois felizmente na maior parte dos casos sabemos que irá para melhores condições do que as que lhe podemos dar (...).”*

No que respeita o indicado pelo Diretor Comercial, é concordante com o indicado pelo Gestor de Topo, promovendo um recrutamento seletivo e consequente acompanhamento do novo colaborador de forma a mantê-lo aliado à organização “(...) o objetivo é que as pessoas fiquem e são poucos os casos em que não ficam. Por norma, recrutamos para longo prazo. Se a pessoa durante o estágio não corresponde, como é óbvio, não irá ficar. Ou até a pessoa chega ao fim do estágio e não quer ficar porque não se identifica com a área (...). Eu entrei como estagiária e fiquei até hoje. A Pessoa A<sup>1</sup> e a Pessoa B<sup>2</sup> entraram como estagiárias e ficaram até hoje. São raros os casos mas também depende da vida pessoal e profissional das pessoas.”

Concordantes também são as indicações do Gestor de Contrato entrevistado “Não vejo esta empresa a mandar embora, pelo contrário. Muito raramente. As pessoas é que saem para outros desafios. Não estou a ver esta empresa a despedir pessoas. Pagam nos dias certos, não há atrasos (...).”, bem como do Assessor da Administração que expõe esta segurança no emprego na medida em que não coloca em questão a procura de um outro posto de trabalho “Sinto-me realizada mesmo. Não ponho em questão procurar (outro trabalho).”, sendo afirma ter estabilidade “(...) tanto psicologicamente como

---

<sup>1</sup> Pessoa A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

<sup>2</sup> Pessoa B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

*monetariamente até à data sim, corresponde.” acrescentando “Posso dizer que mesmo dos que entraram para estágio foram muito poucos os que não ficaram. Só sai (da empresa) quem quer.”*

Quanto ao Diretor de Obra entrevistado, à questão colocada relativamente à possibilidade da evidência de rotatividade de colaboradores indicou *“No geral não. Tendo em consideração o número de colaboradores que a empresa tem, a rotatividade é baixa a nível percentual.”*

Com base no indicado, a organização tem uma clara consideração do aspeto “segurança no emprego” fortemente evidenciada quer do lado da gestão de topo, quer do lado dos colaboradores. A gestão de topo aposta claramente neste aspeto na fase de recrutamento e, posteriormente, tentando colocar os colaboradores em posições confortáveis e estimuladoras. Por outro lado, os colaboradores sentem este fator, entendem-no como motivacional e expressam também a “segurança no emprego” como um fator visível e intrínseco na organização, também percetível pelos próprios colegas de trabalho que fazem parte da “família” há muitos anos.

#### ➤ **Seletividade no recrutamento**

Conforme já abordado no tópico anterior, a organização expressa preocupação pela seletividade no recrutamento através do indicado pelo Gestor de Topo *“É precisamente nesse sentido de pensar o futuro que definimos a nossa estratégia de recrutamentos e gestão dos recursos humanos. Somos muito conservadores no que toca a contratar.”* Mais acrescenta o Gestor de Recursos Humanos, corroborando com o indicado pelo Gestor de Topo, *“Normalmente as pessoas que recrutamos são para fazerem uma carreira e não para uma situação específica.”*

A mesma informação é também frisada pelo Diretor Comercial evidenciando alguns casos em que os colaboradores não continuam a acompanhar o trajeto da organização, por fatores concretos e bem definidos, longe de se notarem como maioritários, *“(…) O objetivo é que as pessoas fiquem e são poucos os casos em que não ficam. Por norma, recrutamos para longo prazo. Se a pessoa durante o estágio não corresponde, como é óbvio, não irá ficar. Ou até a pessoa chega ao fim do estágio e não quer ficar porque não*

*se identifica com a área (...). Eu entrei como estagiária e fiquei até hoje. A Pessoa A<sup>3</sup> e a Pessoa B<sup>4</sup> entraram como estagiárias e ficaram até hoje. São raros os casos mas também depende da vida pessoal e profissional das pessoas.”; pelo Gestor de Contrato “As pessoas que entram, mesmo para estágio, costumam ficar todas. Só mesmo as que não quiserem ficar, por outros motivos, é que não ficam.” e pelo Assessor da Administração “Posso dizer que mesmo dos que entraram para estágio foram muito poucos os que não ficaram. Só sai (da empresa) quem quer.”*

Os vários relatos traduzem uma organização que prima por efetuar um recrutamento cuidado e apurado com o objetivo de manter e integrar os colaboradores futuramente no grupo. Este cuidado torna-se evidente uma vez que a organização faz transparecer esta tendência para acolher esses novos membros, de onde se deduz que o recrutamento deverá ser seletivo no sentido de melhor capturar os melhores talentos e reforços, condizentes com os propósitos da organização.

➤ **Salários altos**

Aquando da elaboração das entrevistas à organização alvo de estudo, o fator salarial foi igualmente abordado. Tendo por base o indicado a este respeito pelo Gestor de Recursos Humanos “*Em média não é nada que se compare ao salário mínimo*” o que denota, mais uma vez, o estímulo por parte da gestão de topo na procura pelo incentivo dos seus colaboradores. No que respeita os colaboradores, nomeadamente o Gestor de Contrato entrevistado acrescenta “*Eu acho que pagam o justo (...). A nível salarial estou satisfeito.*”, quanto ao Assessor da Administração entrevistado indica “*Tanto psicologicamente como monetariamente até à data sim, corresponde.*”, igualmente concordante com o referido pelo Diretor de Obra entrevistado “*Comparado com o mercado, com a nossa concorrência, é (o salário) justo. Quanto a incentivos, a empresa, nesse aspeto, envolve muito a parte da família com atividades que promove anualmente. Por exemplo, no verão tem uma semana com os filhos de todos os colaboradores na praia.*

---

<sup>3</sup> Pessoa A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

<sup>4</sup> Pessoa B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

*No natal, a organização do jantar também é extensível à família. Temos um seguro de saúde que também abrange o agregado familiar. Temos bastantes incentivos, comparativamente à concorrência.”* Do acima transcrito, nota-se que a informação disponibilizada quer na ótica do Gestor de Recursos Humanos quer na perspetiva dos colaboradores é condizente no sentido de que concordam que as condições salariais são adequadas ou até superiores à média do setor, denotando conforto por parte dos colaboradores no que respeita as suas condições salarias.

Assim, torna-se evidente a aposta por parte da organização na satisfação dos seus colaboradores, procurando ir ao encontro das suas necessidades. Nota-se também o acompanhamento das tendências da concorrência e uma preocupação por parte da gestão de topo no sentido de manter a organização dentro do balizamento de valores da concorrência.

➤ **Pagamento de incentivos**

No que concerne o pagamento de incentivos, é uma realidade na organização alvo de estudo, sendo que *“A maior parte dos colaboradores tem objetivos mensais onde todos os meses fazem a sua autoavaliação para o diretor do departamento. Conforme essa autoavaliação é definido o prémio de produtividade para aquele mês. Há um valor máximo definido e depois é pago consoante a percentagem que o colaborador teve.”*, segundo a entrevista com o Gestor de Recursos Humanos, acrescentando *“Temos os prémios de produtividade mensais, seguro de saúde para o colaborador e para a família (...).”* Aspetos como valor extra salarial flexível bem como o seguro de saúde enunciados traduzem-se em incentivos, promovendo a produtividade e a motivação dos colaboradores, contribuindo de forma mais assertiva para o cumprimento dos objetivos da organização.

A mesma informação é ainda acentuada pelo Assessor da Administração que ainda intensifica o identificado acrescentando o facto de existirem outras formas de incentivo como atividades extra relação laboral, as quais podem favorecer a coesão do grupo de trabalho, *“A maior parte das pessoas tem também uma componente de prémio que depende do trabalho de cada um. É uma maneira de recompensarem o trabalho e o esforço que cada um faz. Temos também outros incentivos como o seguro de saúde para todo o agregado familiar. Outras atividades fora empresa também são pontos positivos*



*para incentivar.” O Diretor de Obra entrevistado faz ainda referência a novos fatores além dos evidenciados como atividades dedicadas especialmente para os filhos dos colaboradores, antecipando a gestão de topo o que poderia ser um problema para os colaboradores: a gestão de tempo do agregado familiar no período de férias, entre outros incentivos “(...) quanto a incentivos, a empresa, nesse aspeto, envolve muito a parte da família com atividades que promove anualmente. Por exemplo, no verão tem uma semana com os filhos de todos os colaboradores na praia. No natal, a organização do jantar também é extensível à família. Temos um seguro de saúde que também abrange o agregado familiar. Temos bastantes incentivos, comparativamente à concorrência.”*

Em suma, por um lado, tem-se uma expressa aposta por parte da gestão de topo em contribuir com uma vertente extra à remuneração base, de acordo com o cumprimento de determinados objetivos, estabelecidos em função das atividades de cada colaborador/departamento. Por outro lado, há ainda um reforço deste incentivo através do seguro de saúde ou ainda de outras atividades, promovendo a própria família de cada colaborador, uma vez que todo o agregado familiar usufrui de uma situação mais confortável.

➤ **Participação acionista dos empregados**

Com base na informação disponibilizada pelo Gestor de Topo, “*A possibilidade de participação acionista é uma realidade sim mas em casos muito concretos, casos em que desafiamos alguns funcionários chave da organização. Quadros superiores que vão assumir como cargos de direção geral em novas empresas do grupo. Nalguns casos é dado como fator motivacional uma pequena participação acionista nessa empresa na qual desempenhará um papel determinante.*”, onde se encontra bem vincada a evidência do fator motivacional relacionado com a implementação desta prática. Todavia, é também claro das afirmações recolhidas que não é considerada a extensão desta prática à generalidade dos colaboradores.

➤ **Partilha de informação**

De acordo com o evidenciado nas entrevistas elaboradas, é prática corrente a partilha de informação, como se pode constatar através do indicado, a título de exemplo, pelo Diretor Comercial, nomeadamente “*Tentamos, por exemplo, nas reuniões de direção, quando há algum assunto que nos é transmitido e que achamos que deve ser transmitido aos colaboradores, fazê-lo. Nas reuniões mensais que promovo no meu departamento é*

*transmitida essa informação; seja ela de parabéns por termos ganho uma obra, seja ela sobre não fazer a festa de natal. Além do “e-mail” que enviaram, nós tentamos dar a notícia de uma forma mais pessoal para explicar a situação.”* o que se traduz num fator positivo através da divulgação da informação pelo diretor, evitando desvirtualização da mesma ou até mesmo possíveis especulações.

O Assessor da Administração indica ainda que é habitual haver um procedimento associado à divulgação da informação através do departamento de “marketing”, o que parece indicar que os colaboradores rececionam devidamente a informação divulgada, *“Normalmente é divulgada pelo departamento de “marketing”. Em geral, quando há alguma novidade circula pelo “e-mail” interno, seja de alguma atividade, ou entrada de algum colaborador (...) Há sempre alguém que sabe antes, a empresa é grande (...). Mas até à data tem funcionado (...). Mesmo fora do país a comunicação circula para todos ao mesmo tempo.”* O Diretor de Obra entrevistado acrescenta ainda a perspetiva dos colaboradores que se encontram a trabalhar fora, uma vez que está maioritariamente afeto a Angola, confirmando o indicado pelo Assessor da Administração no que toca ao bom rececionamento da informação *“O facto de haver o “e-mail” e o “Skype”, peças de ferramenta obrigatórias, facilita. A partir de aí é enviada a informação para toda a gente. Eu, estando fora (em Angola), recebo o mesmo “e-mail” e ao mesmo tempo do colega que está cá. Estou a ler no mesmo instante que o colega de cá (...).”*

Assim, parece notar-se a sensibilidade no tratamento e na divulgação de novas informações a transmitir aos colaboradores. O mesmo cuidado parece ser identificado pelos colaboradores que rececionam a mensagem, transmitindo uma boa articulação a esse nível. Há um procedimento, através do departamento de “marketing” relativo ao envio de correspondência eletrónica aos colaboradores sendo que, mesmo os que estão alocados a obras fora do país, têm acesso à mesma informação.

No entanto, de acordo com o referido pelo Assessor da Administração, *“Há sempre alguém que sabe antes, a empresa é grande (...).”*, de onde se pode perceber que poderá ser verificada alguma fuga de informação.

### ➤ Participação

A participação traduz-se na exposição, por parte do colaborador, de alguma situação relacionada com o trabalho, ao órgão superior. A forma como este órgão acompanha esta



exposição (sendo ele o diretor do departamento ou algum membro da administração incorporando a gestão de topo, por exemplo) pode ser crucial quer na resolução da situação no presente, quer na desenvoltura desta ligação entre os vários elos chefia-colaborador, a longo prazo, podendo-se traduzir numa relação de benefício mútuo. É, portanto, importante estabelecer o diálogo permitindo o órgão superior esta situação ao colaborador comum, incentivando-o; bem como a postura de partilha por parte do próprio colaborador na evidência das ocorrências que considere necessárias ao seu superior.

Nesse sentido, e tendo em consideração estas duas faces, em relação à gestão de topo tornou-se visível uma cultura que permite e incentiva a participação dos colaboradores *“Isso em termos práticos traduz-se claro num maior foco nos objetivos de cada um, maior união na partilha de opiniões e envolvimento com a definição e implementação da estratégia da empresa, estando certos que se duas cabeças pensam melhor que uma, então todas as cabeças juntas farão ainda melhor, com isto se consegue claro também maior motivação e eficiência de todos em prol dos objetivos a que nos propomos todos os anos.”* É ainda reforçado o potencial da informação partilhada até mesmo pelos membros que já não se encontram no corpo ativo da organização, estando neste momento reformados, o que mais uma vez sugere a promoção e o interesse por parte da gestão de topo no que toca à participação dos (antigos) membros da sua equipa considerando *“estratégico”, “Em primeiro lugar é um orgulho os colaboradores que ficam connosco na empresa até se reformarem, os quais neste caso constituem também um grupo que formamos há uns anos intitulado de os “sessentinhas+”, grupo que apesar de ter entrado profissionalmente na reforma continua neste caso a fazer parte da família e a participar em muitas das atividades que fazemos e inclusive em situações de partilha de opinião para possíveis decisões estratégicas futuras, pois sabemos que essas pessoas estiveram connosco muitos anos e também têm muita experiência para partilhar que só seríamos tolos se não os quiséssemos ouvir.”* Por outro lado, analisando a perspetiva, por exemplo, do Gestor de Contrato há de facto disponibilidade e sensibilidade por parte da gestão de topo para os colaboradores dando uma resposta devidamente justificada, independentemente de ser positiva ou não, em função dos interesses dos colaboradores e da organização, *“Eu já pedi apoio para ter mais um colaborador. Disseram que neste momento não era possível mas que iam estar atentos para quando houvesse essa possibilidade. Deram-me esse “feedback”. Já propus também ir a uma feira*

*internacional na Alemanha sobre a minha área. Disseram-me que fiz bem em propor mas que não podia ser neste momento.*”, sendo que, conforme indicado pelo Diretor de Obra entrevistado é promovida uma relação próxima com a gestão de topo, o que também facilita e estimula este processo, *“Não tenho dificuldade em falar com a administração. Tanto tenho uma reunião com a administração como, a seguir, estou a tomar um café com eles.”* acrescentando, *“Sou ouvido. Não quer dizer que seja cumprido, mas sou ouvido.”*

Numa outra perspetiva diferente desta ótica de chefia-colaborador envolvendo situações espontâneas que vão sendo registadas diariamente, há ainda o relato de atividades evidentes e organizadas que também apelam à participação como é o caso do indicado pelo Assessor da Administração *“Por exemplo, para a análise dos objetivos dos próximos três anos da empresa (analisados em conjuntos de três anos) são chamados sempre todos os diretores para que mostrem a sua opinião e tenham uma voz ativa. Cada um sugere novas ideias de objetivos para a empresa o que demonstra que a administração e recetiva a isto (...).”* Quanto ao Diretor Comercial, tendo consciência da importância deste aspeto, procura promover ações no sentido de facilitar a participação do seu departamento *“Todos os meses, na reunião mensal que fazemos, dá para perceber as necessidades que estão a ter. Temos essa preocupação. Na reunião final de ano também acabamos por ter esse “feedback” (...).”*

Com base no indicado, a gestão de topo permite e dá abertura à participação e à criação de uma voz ativa por parte dos diversos colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica. Esta participação é clara e até mesmo informal, o que pode promover uma maior abordagem e consequente entendimento. Independentemente da opinião da gestão de topo no que implica aceitar ou não a ideia transmitida, é sempre dado um “feedback” ao colaborador, o que assume uma conotação positiva associada ao facto de não inibir intervenções futuras.

#### ➤ **Evidência de responsabilidade partilhada nas decisões tomadas**

*“A empresa dá uma liberdade enorme para podermos contribuir com o nosso conhecimento no dia-a-dia. Temos bastantes decisões a tomar e somos autónomos, em função de determinados parâmetros definidos pela administração e pela chefia.”* frisa o Diretor de Obra entrevistado a propósito da partilha de responsabilidade nas decisões que

toma diariamente expressando a forma “autónoma” como trabalha e dirige o desenvolvimento das suas tarefas, enquanto diretor de obra. Contudo, comenta ainda que, o facto de sentir esta liberdade nas opções que tem de fazer consecutivamente não quer dizer que tome toda e qualquer decisão sem consultar o seu superior, havendo certas situações em que este procedimento terá de ser cumprido, o que revela sensatez e maturidade profissional *“Tudo não. Há alguns casos que sim mas digamos que já com alguma autonomia. Há procedimentos a cumprir internamente. Quando todos eles são cumpridos o “ok” final é dado com base em alguns pressupostos que já foram cumpridos (...).”*

O Assessor da Administração corrobora com o indicado pelo Diretor de Obra entrevistado realçando que de facto é evidente a partilha de responsabilidade, *“Neste caso a minha chefia é a administração. Há parte do trabalho que sim, depende do “ok” deles e da aprovação. Estamos a falar de uma parte mais confidencial. Mas há outro tipo de trabalhos que não. Posso dizer que no meu cargo nunca me foi negado o acesso a nada nem a qualquer informação. Nesse aspeto, há uma abertura com a administração.”* Mais acrescenta o Gestor de Contrato entrevistado, também no mesmo sentido do já exposto, evidenciando a liberdade na tomada de decisões, não esquecendo a consequente responsabilidade associada, *“Tenho liberdade para tomar decisões. Por exemplo, numa obra uma pessoa tem de fazer “x” encomendas. Há certos valores mais elevados que terá de se passar pela administração para validar. A administração põe uns certos objetivos, se eu cumprir esses objetivos não preciso da validação de ninguém. Tenho liberdade de decisão. Mas também tenho as responsabilidades (...).”*

É notória a divisão e consequente transferência de responsabilidades. Por um lado, a gestão de topo dá a oportunidade aos colaboradores de assumirem os seus próprios postos de trabalho na sua “plenitude”, tendo em consideração como é óbvio os limites e objetivos que procuram promover e atingir em cada atividade. Por outro lado, os colaboradores entendem essa responsabilidade como uma maior valia, no sentido em que além de ser um fator motivacional, também permite desenvolver o seu trabalho de forma mais rápida, não precisando constantemente de uma validação superior. Não obstante, os colaboradores estão conscientes dos objetivos a serem atingidos e procedem à execução do seu trabalho com base nessas mesmas diretrizes.

➤ **Equipas de trabalho**

Com base no referido pelo Diretor Comercial, é clara a preocupação por parte da gestão de topo no ajustamento de equipas de trabalho coesas e funcionais, dando o exemplo concreto do que sucedeu no departamento comercial, em que incluíram um colaborador adequado à função a desempenhar analisando e enfatizando o cuidado na formulação de uma equipa capaz de superar os objetivos propostos, *“O facto de ter entrado a Pessoa C<sup>5</sup>, foi bom porque tem muita experiência de obra, esteve em vários países, tem muitos conhecimentos de clientes o que acaba por ser uma mais-valia. A nossa equipa dá resposta às solicitações que tem (...). Da avaliação de desempenho que fizemos e negociação de objetivos penso que sim, que está tudo bem.”*

Em suma, pode-se constatar a preocupação pela ativação deste fator expresso no restabelecimento da equipa de trabalho do Diretor Comercial entrevistado, uma vez que este reajustamento permitiu o cumprimento das necessidades assumidas, num determinado momento. A entrada de um novo elemento foi estudada tendo em consideração o perfil do novo colaborador, a função a desempenhar e o departamento em que se iria posicionar, para que estivessem reunidas propícias condições de trabalho.

➤ **Formação e desenvolvimento de competências**

A formação é a base do conhecimento sendo uma ferramenta imprescindível ao desenvolvimento de uma organização. A organização alvo de estudo aposta claramente na formação, investindo nos seus colaboradores, como refere o Gestor de Recursos Humanos *“Acho que temos colaboradores muito competentes na área e acho que a empresa aposta nos colaboradores. Cada vez mais temos colaboradores a terem formações mais específicas para poderem fazer cada vez melhor o seu trabalho. Inclusive, houve colaboradores novos que tiveram formação em novas áreas de negócio (...) e acho que esta é uma das vantagens que temos.”* reforçando o acompanhamento que é dado a esta temática procurando corresponder aos interesses dos colaboradores no exercício das suas funções, *“Temos um plano de formação trianual. No entanto, no final*

---

<sup>5</sup> Pessoa C - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

*de cada ano é revisto. Normalmente, em novembro comunico aos diretores essa revisão. Caso eles pretendam alterar o plano e acrescentar alguma formação nova podem fazê-lo (...). Temos uma reunião anual com o diretor do departamento onde é feita uma retrospectiva do que se passou no ano e definimos novos objetivos para o próximo ano. É aí que os colaboradores passam a mensagem. Dizemos que formação pretendemos ter. Caso o diretor considere importante, solicita a inclusão no plano de formação.”* fazendo também referência ao vasto tipo de formações abrangidas à disposição dos colaboradores e à monitorização que vão fazendo ao longo do tempo, com vista ao constante reajustamento de necessidades, “(...) nós temos um plano de formação muito extenso. Posso dizer que conta com mais de noventa formações. Numa empresa como a nossa, noventa formações é muita coisa (...) sendo este o motivo para planearmos para três anos. No final do ano, fazemos um balanço para percebermos se aquilo que era importante há um ano continua a ser importante ou não. Não faz sentido termos um plano para três anos e não o adaptarmos, até porque entretanto entram colaboradores novos e temos de inclui-los.”

O Diretor Comercial acrescenta um fator importante associado à dinamização das formações, realçando a sua importância e referindo uma alternativa à sua execução, dada a sua importância, mesmo em “tempos de crise” através do recurso a colaboradores seniores, com experiência e vontade no sentido de divulgar o seu conhecimento, “Como é óbvio, há contenção de custos. As alturas de crise são mais complicadas. No entanto, se não se consegue fazer formação fora, faz-se formação dentro. Temos pessoas capacitadas para darem formação de temas mais específicos. Dou como exemplo uns estagiários que precisavam de formação (de direção de obra, autos e medições, (...)) para irem para Angola. A formação que lhes foi dada foi por diretores de obra seniores. Em termos de formação de infraestruturas de telecomunicações de edifícios e de urbanizações, a formação foi feita internamente mas recorrendo a formadores externos. As formações necessárias são dadas. (...) Tentamos ir ao máximo de formações possíveis mesmo que sejam de fornecedores quando apresentam novos produtos (...).”

De uma forma geral, os colaboradores são favoráveis a este tipo de iniciativas, como refere o Assessor da Administração, “Foi uma formação sugerida e que até surpreendeu pela positiva porque deu para aprender.”

À luz das evidências, é nítida uma clara aposta no investimento associado às formações quer em quantidade quer em diversidade, com vista a acompanhar as necessidades dos colaboradores das diferentes áreas de trabalho. O departamento de recursos humanos mostra-se ainda recetivo e flexível no sentido de acolher mais formações que sejam consideradas pertinentes. Outras formações são também garantidas mesmo que recorrendo a outros métodos que não os tradicionais, realizadas através de colegas dentro da própria organização ou aproveitando as demonstrações e publicidade de empresas fornecedoras de equipamentos.

Por outro lado, há a evidência por parte do Diretor de Obra entrevistado de que nunca participou em nenhuma formação *“Acho que nunca fiz formação. Tenho procurado algumas formações a nível particular.”* Todavia, esta opinião é claramente diferente das emitidas pelos restantes entrevistados.

#### ➤ **Mobilidade Interna / Formação em múltiplas funções**

Da análise efetuada, a organização tem em consideração a importância da “formação em múltiplas funções”, promovendo ações como a integração do mesmo colaborador em diferentes departamentos para que possa absorver as metodologias, os problemas e até mesmo as dificuldades dos colegas e fazer repercutir essa aprendizagem no seu trabalho diário, melhorando determinados procedimentos. Disso mesmo deu conta o Diretor Comercial, quando afirmou *“Comecei no departamento de estudos e orçamentos. Passei por direção de obra. Fiz o percurso normal na empresa: quando alguém entra começa pela parte da orçamentação (para tomar contacto com a folha de orçamento, fornecedores e clientes) e depois passa para direção de obra. No meu caso, tive mais inclinação para a parte de estudos e orçamentos e regressei ao departamento (...).”*

#### ➤ **Igualitarismo simbólico**

A organização evidencia o cuidado pelo igualitarismo simbólico ao proporcionar condições de trabalho semelhantes entre os seus colaboradores, conforme é visível através de vários fatores. Primeiramente, pela distribuição dos locais de trabalho entre colegas com a mesma atividade, depois pela existência de um único espaço comum afeto a todos os colaboradores, evidente quer pelo registo fotográfico constante dos anexos, quer pelo indicado pelo Gestor de Contrato entrevistado *“O diretor de departamento tem um*



*gabinete. Todos os outros colaboradores estão em “open space”. Tudo igual. Inclusive entre engenheiros e técnicos.”* Outro fator levantado no decorrer das entrevistas esteve associado às diversas atividades que promovem, nomeadamente, torneios de futebol, torneio pingue-pongue, aulas de dança, aulas de ginástica, “Peddy Paper” pelo centro turístico do Porto, a existência de uma sala multifunções na sede (espaço onde consta retroprojektor para que os colaboradores possam, por exemplo, assistir a jogos de futebol), a edição de um livro de receitas dos próprios colaboradores, patrocinado pela administração, entre outros fatores como o protocolo com uma agência de viagens e o seguro de saúde alargado ao agregado familiar; no sentido de perceber se eram destinadas a todos os colaboradores sendo que o Gestor de Contrato confirmou e o Assessor da Administração acrescentou *“Da parte dos jogos de futebol, é quase só para os homens, mas o convite segue para todos. Em relação às aulas de ginástica também foram convidadas todas as pessoas. O ginásio está aberto e é frequentado por todos. Não é excluído ninguém. Outras atividades como caminhadas também são dirigidas a todos e não só os colaboradores de Portugal. Tenta-se implementar as atividades para todos. Como também e o caso do concurso de culinária (...).”*

➤ **Compressão do leque salarial**

Tendo por base a informação disponibilizada pelo Gestor de Recursos Humanos, há naturalmente divergência salarial entre funções distintas em termos de posições de hierarquia diferentes indicando, *“Em termos de pessoas de departamento, aquelas que fazem quase a mesma coisa, não fazemos muita distinção. Os salários da mesma equipa não divergem muito. É claro que se for um colaborador de um patamar um bocado acima e de há muitos anos, não está ao mesmo nível que o restante. É normal que haja um valor diferente mas valores um bocadinho irrelevantes.”* No entanto, acrescenta ainda *“Não estamos a falar de diferenças astronómicas.”* o que leva a entender que parece existir alguma preocupação em manter um nível razoável de “compressão do leque salarial”.

➤ **Promoções internas**

Vários são os relatos que sugerem que a gestão de topo se mostra sensível a este aspeto procurando promover os seus colaboradores, conforme indicado pelo Gestor de Recursos Humanos *“Nós temos um plano de progressão de carreira (...) Temos um plano em que um colaborador ao fim de “x” anos deve alterar de categoria e nós fazemos essa*

*monitorização.”, o que sugere que é feito um acompanhamento ao trabalho realizado por cada colaborador ao longo do tempo, recompensando-o; traduzindo-se numa forte motivação. Acrescenta ainda o mesmo “No entanto, para complementar um bocadinho o plano de progressão de carreira, temos também um plano de competências mais para a parte técnica onde o colaborador tem “x” competências para atingir. Se as conseguir atingir, haverá uma subida de categoria.”, o que mais uma vez denota o cuidado por parte da organização no incentivo e na compensação, promovendo os seus colaboradores tornando-os cada vez mais capazes e melhorando as suas capacidades técnicas, tornando-se uma vantagem mútua.*

Outra forma de evidenciar este fator pode estar associada à realocação de um colaborador numa posição ou departamento diferente, caso este interesse seja também demonstrado pelo mesmo colaborador, conforme relatou o Assessor da Administração a propósito de um caso ocorrido no passado *“Há vários casos desses. Inclusive no departamento de “marketing” em que a colega era rececionista. Abriu uma vaga, ela própria fez a candidatura e foi aceite tendo mudado de departamento. Internamente, há a oportunidade das pessoas mudarem, se assim quiserem.”* Neste caso, a organização poderia ter recorrido ao recrutamento externo mas optou pela aposta no recrutamento interno, promovendo o colaborador, incentivando e motivando na procura da satisfação de uma necessidade quer por parte da gestão de topo, quer por parte colaborador, satisfazendo ambos os objetivos. Outro exemplo, dentro dos mesmos moldes, é o sucedido com o Gestor de Recursos Humanos que refere, mais uma vez, a progressão na carreira como uma aspeto de promoção, aliciando a conquista de novos desafios conforme indica *“Quando entrei estava como técnica administrativa e depois, passado um ano, fiquei como responsável dos recursos humanos. (...) Por iniciativa da administração. Foi um desafio que me foi proposto. Tinha formação na área mas nunca tinha trabalhado na área (...). Gostei do desafio (...).”* Com base na entrevista realizada ao Diretor Comercial, esta forma de recrutar internamente é intrínseca às metodologias adotadas na organizando, procurando inclusive promover ações neste sentido *“Nós fazemos a avaliação de desempenho e a análise de objetivos todos os anos. Uma das questões que se coloca é se há vontade por parte do colaborador de passar para outro departamento, por exemplo. Por norma, as pessoas gostam do departamento onde estão mas pode*



*acontecer de uma pessoa estar no departamento de produção e querer ir para o departamento de orçamentação, ou vice-versa (...).”*

Nota-se uma postura por parte da organização no sentido de promover internamente os seus colaboradores procurando acompanhar diretamente o seu trabalho, promovendo as suas capacidades técnicas e recompensando, apelando à vantagem mútua. Outra das formas de proceder a essas promoções poderá ser constatável pela evidência de alteração do posto de trabalho, quer por iniciativa do superior hierárquico, quer por vontade assumida por parte do colaborador. Vários são os casos que referem esta situação em particular na organização sendo que, os colaboradores parecem evidenciar também a sua boa interpretação aquando da abordagem por parte do superior, bem como o bom enquadramento nas novas funções. Neste sentido, encara-se esta mudança como uma “promoção interna” que se torna motivadora.

➤ **Perspetivas de longo prazo**

*“O futuro é sempre uma visão difícil de idealizar, mas diria que fundamentalmente idealizo que a mesma equipa que está hoje connosco, e que quiser, continue a estar connosco daqui a cinco e vinte anos, que continuemos a sentir-nos todos orgulhosos e realizados pelo que construímos, que consigamos incluir algumas das segundas gerações dos agora ainda “Faisquinhas” na nossa equipa profissional e podermos sentir que fomos bons exemplos para a sua progressão pessoal e profissional, que consigamos manter sempre o espírito de família e dos valores em todos os futuros e novos elementos que se juntarem a nós no futuro, que daqui a vinte anos consigamos estar quem sabe em muitos outros setores que não só a construção, dando muito mais oportunidades de emprego e de desenvolvimento profissional e pessoal aos nossos colaboradores. E claro conseguir tudo isto mantendo os bons resultados que nos permitam assegurar de forma sustentável a continuação do crescimento desta já grande família.”* refere o Gestor de Topo no que respeita a consideração às perspetivas de longo prazo quando articuladas com a sua organização, procurando uma equipa coesa, bem estruturada, capaz de suportar as dificuldades que possam surgir. Acrescenta também a satisfação pelo acompanhamento dos seus colaboradores até à reforma, denotando a constante preocupação em manter a sua equipa *“Em primeiro lugar é um orgulho os colaboradores que ficam connosco na empresa até se reformarem, os quais neste caso constituem*

*também um grupo que formamos há uns anos intitulado de os “sessentinhas+”, grupo que apesar de ter entrado profissionalmente na reforma continua neste caso a fazer parte da família e a participar em muitas das atividades que fazemos e inclusive em situações de partilha de opinião para possíveis decisões estratégicas futuras, pois sabemos que essas pessoas estiveram connosco muitos anos e também têm muita experiência para partilhar que só seríamos tolos se não os quiséssemos ouvir.”* reforçando a sensibilidade na missão do recrutamento, precisamente por ser clara a consideração da perspetiva de longo prazo *“Somos muito conservadores no que toca a contratar e sempre que incluímos alguém na família, essa pessoa e respetivo agregado familiar passam a ser automaticamente uma preocupação, no bom sentido, para futuro.”* chamando aqui a atenção para um fator crucial na interpretação desta temática *“(…) sendo que em momento algum até hoje dispensámos seja quem for por razão de oscilações de trabalho sem primeiro ter dado todas as oportunidades de incluir a pessoa numa qualquer outra função ou geografia.”* vincando, sem qualquer dúvida, a postura da organização em manter os seus colaboradores, mesmo face às adversidades que possam surgir. Ainda com base neste aspeto crucial associado ao futuro, o Gestor de Topo faz também referência à forma como procura promover estabilidade na sua equipa dotando-a de mais e melhores capacidades, aptas a diversas funções, na eventualidade de ser necessário reajuste das suas equipas, *“Baseamos precisamente a nossa estratégia na divisão do risco de exposição aos mercados geográficos assim como na dispersão de áreas de atividade que fazemos, para permitir também que as nossas equipas se desenvolvem profissionalmente e com capacidade para multifunções, o que nos dá mais condições de ter sempre soluções profissionais sejam para progressão normal de carreira seja nos casos em que por algum motivo algum tipo de trabalho deixe de ser necessário naquele momento naquela geografia, a pessoa tenha sempre lugar dentro do grupo a fazer a mesma coisa noutra geografia ou então mesmo a fazer outra coisa na mesma geografia onde estava. Dando-lhes assim maior segurança e estabilidade familiar, sabendo que defenderemos sempre os seus postos de trabalho em todos os momentos.”*

De acordo com o indicado pelo Gestor de Recursos Humanos, condizente com o referido pelo Gestor de Topo, a organização prima pelo recrutamento a longo prazo, tendo já este cuidado assumido na fase de recrutamento, *“Normalmente as pessoas que recrutamos são para fazerem uma carreira e não para uma situação específica. No entanto, ultimamente*

*houve a necessidade de recrutar trabalhadores técnicos para obras em que fizemos contratos de termo incerto, ou seja, específicas para determinada obra (...). Mas tivemos agora uma obra em Viseu em que tivemos colaboradores nessa situação e, no final da obra, fizemos a proposta para que eles integrassem os nossos quadros. Eles não aceitaram, mas por escolha deles e não da empresa.”*

Estas evidências são também referidas pelo Diretor Comercial “*O objetivo é que as pessoas fiquem e são poucos os casos em que não ficam. Por norma, recrutamos para longo prazo. Se a pessoa durante o estágio não corresponde, como é óbvio, não irá ficar. Ou até a pessoa chega ao fim do estágio e não quer ficar porque não se identifica com a área (...). Eu entrei como estagiária e fiquei até hoje. A Pessoa A<sup>6</sup> e a Pessoa B<sup>7</sup> entraram como estagiárias e ficaram até hoje. São raros os casos mas também depende da vida pessoal e profissional das pessoas.*” e pelo Assessor da Administração “*Posso dizer que mesmo dos que entraram para estágio foram muito poucos os que não ficaram.*” Desta forma, os colaboradores sentem que nesta organização podem criar perspetivas de longo prazo associadas à segurança que lhes é transmitida diariamente, através do contacto direto e assertivo promovido pela gestão da organização.

Da informação recolhida, houve alguns casos de contratação de mão-de-obra para obras deslocadas da zona considerada como forte de intervenção, para os quais foram feitos contratos a termo. No entanto, todos estes casos procuraram ser integrados na equipa com novo contrato e condições, após o término das mesmas obras.

#### ➤ **Monitorização das práticas**

A monitorização das práticas é uma preocupação ativa nos diversos núcleos da organização, como refere o Gestor de Recursos Humanos quando indica “*Nós temos com a chefia uma reunião para avaliar o que foi o ano. Para além disso, no início do ano, temos uma auditoria do sistema da qualidade onde os recursos humanos também são auditados e vemos também o que é que ficou por fazer ou o que ficou menos bem feito.*

---

<sup>6</sup> Pessoa A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

<sup>7</sup> Pessoa B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

*Por exemplo, no caso da formação, perguntamos ao formando se achou que a formação que fez foi eficaz ou se acha que é necessário repetir a formação (...).” sendo que, após a reunião dos aspetos a manter, bem como dos aspetos a modificar com vista a melhorar os procedimentos, considera importante a busca pela otimização de metodologias “Sim, para tentarmos melhorar.” dando como exemplo a monitorização associada ao planeamento das ações de formação que organiza “Numa empresa como a nossa, noventa formações é muita coisa (...) sendo este o motivo para planearmos para três anos. No final do ano, fazemos um balanço para percebermos se aquilo que era importante há um ano continua a ser importante ou não. Não faz sentido termos um plano para três anos e não o adaptarmos, até porque entretanto entram colaboradores novos e temos de incluí-los.”*

Embora de uma forma menos formal, o Diretor Comercial incentiva esta monitorização indicando *“Todos os meses, na reunião mensal que fazemos, dá para perceber as necessidades que estão a ter. Temos essa preocupação. Na reunião final de ano também acabamos por ter esse “feedback” (...).”*

De facto, este acompanhamento nos diversos departamentos é visível, no sentido de perceber se os objetivos estão a ser atingidos, quais as metodologias que devem ser mantidas bem como quais os procedimentos que poderão ser alterados no futuro, com base na experiência adquirida. Este procedimento pode e deve ser feito com base numa metodologia formal, registando as devidas considerações; podendo também ser elaborado de forma informal, conforme indicado pelo diretor comercial, que ao promover, por exemplo, almoços do departamento, procura perceber o “feedback” por parte da sua equipa.

#### ➤ **Filosofia geral da gestão das pessoas**

Conforme apurado através da entrevista com o Diretor Comercial, *“Comecei no departamento de estudos e orçamentos. Passei por direção de obra. Fiz o percurso normal na empresa: quando alguém entra começa pela parte da orçamentação (para tomar contacto com a folha de orçamento, fornecedores e clientes) e depois passa para direção de obra. No meu caso, tive mais inclinação para a parte de estudos e orçamentos e regresssei ao departamento (...).”* está presente e intrínseca uma política de enquadramento dos novos elementos na organização percorrendo os vários

departamentos, promovendo o contacto com os novos colegas bem como a oportunidade de conhecer as diversas funções e atividades paralelas a desenvolver nas variadas vertentes que compõe a organização.

#### **4.4.3 A Estratégia Competitiva e a Gestão de Recursos Humanos**

De acordo com o indicado pelo Gestor de Topo “*O mercado de construção para além de competitivo tem infelizmente outras preocupações ainda maiores, a começar pela grande instabilidade e volatilidade que apresenta, padecendo em larga escala de fatores macroeconómicos e políticos que têm sido várias vezes “castradores” do setor, mas apesar disso, aquilo que mais incomoda, quando comparado com outros setores de atividade, é muitas vezes e infelizmente a falta de honestidade e responsabilidade dos seus intervenientes, tornando-se vulgarmente um mercado anárquico do “vale tudo”, onde a qualidade do serviço prestado é o que muitas vezes menos importa no negócio.*” não obstante, acrescenta ainda “*(...) o que de facto entendo que nos distingue e que nos dá uma vantagem competitiva perante as outras empresas, são claramente os valores a que nos mantemos sempre fiéis ao longo deste tempo, valores que duma forma geral todas as empresas os têm, sendo quase um “cliché”, mas que infelizmente muito poucas os vivem ou fazem sentir em todos os seus atos do dia-a-dia.*”, parecendo evidenciar uma postura no mercado objetiva e firme, através de uma estratégia vincada e assumida, mesmo perante as vicissitudes da envolvente, embora não devidamente identificada pela gestão de topo à luz da literatura estudada. O mesmo refere também a aliança da estratégia à forma como são geridos os seus recursos humanos, “*Sem dúvida que a gestão dos recursos humanos tem estado totalmente alinhada com a estratégia, ou não fosse esse o fator principal que define a nossa capacidade de fazer cumprir a nossa estratégia e atingir os nossos objetivos.*” reforçando a importância e o destaque deste setor “*Para isso tanto o departamento de recursos humanos como o gabinete de apoio ao colaborador têm da administração, todos os anos, toda a atenção para que se tente sempre inovar nas condições que melhor satisfaçam as necessidades dos nossos colaboradores e suas famílias, seja que neste campo imagino que já tenha sido referido nas restantes entrevistas feitas à nossa equipa, não me vou alongar a descrever as medidas e ações implementadas, pois são muitos e em muitos eixos, confirmo apenas que é de facto uma preocupação muito especial e na qual dedicamos muita atenção.*” A importância da

satisfação do cliente, bem como o ambiente de trabalho proporcionado são também pontos de destaque ao longo da sua entrevista, o que mais uma vez denota esta preocupação por parte de gestão de topo “*São claramente a imagem que passam, o custo do tempo da tarefa, a otimização dos recursos utilizados, a satisfação do cliente, o ambiente com a restante a equipa que por sua vez é contagiada pelos restantes colegas, ou seja tudo fatores fundamentais e que fazem toda a diferença entre sucesso ou insucesso e por consequência bons ou maus resultados.*” Faz ainda a alusão a uma equipa de futebol, sublinhando a importância de cada um dos colaboradores como elemento imprescindível ao alcance do sucesso “*Uma empresa como qualquer equipa de futebol por exemplo é constituída por diversos elementos, cada um com a sua função mas todos eles imprescindíveis para que se possam ganhar jogos e campeonatos.*”

Ao longo da elaboração das entrevistas realizadas aos colaboradores da Ampere Eletricidade, vários fatores foram referidos pelos diversos colaboradores, analisados neste capítulo, com o objetivo de estudar as práticas aplicadas, nomeadamente os aspetos seguidamente registados.

Conforme refere o Diretor Comercial, há uma clara aposta e seleção de obras de referência, em detrimento de obras de produção mais rotineira, o que se relaciona, provavelmente, com uma postura por parte da organização mais favorável a uma estratégia competitiva baseada na sofisticação do produto e serviço, “*A nossa empresa prima por apostar em obras de referência. (...) Trata-se de uma obra de hotéis de luxo, um de cinco estrelas e outro de três estrelas, localizados no Parque das Nações, na capital. O porquê de apostar nesta obra tem a ver com ser uma obra de referência. O cliente, sendo a Empresa A<sup>8</sup>, é um cliente que já temos historial e portanto apostamos ainda mais. (...) Não entramos em loucura de irmos para o mais barato e descuidar a qualidade.*” acrescentando “*O cliente pesa e o tipo de obra também. Exemplo, a Obra B<sup>9</sup> que fizemos, também é uma obra de referência. É uma das poucas obras (do género) que*

---

<sup>8</sup> Empresa A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

<sup>9</sup> Obra B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.



*está a ser feita no país, temos uma aqui em Matosinhos, uma em Lisboa e agora está a ser feita outra também no sul do país. Apostamos por ser uma obra de referência. Quer dizer, é muito raro fazermos apartamentos. Quando fazemos, estamos a falar de obras de milhões (...). Já nuns apartamentos de pequena dimensão não somos competitivos. A nossa estrutura é muito pesada para isso (...). A questão do preço é importante mas é muito importante também o cliente.”* Indica ainda que o fator vinculativo na seleção da obra foi a notoriedade ao invés do custo “*Não. Não foi o fator custo. Foi a obra em si. A visibilidade e a notoriedade desta obra. É uma obra de valor grande o que não quer dizer que o valor a que vai ser adjudicada seja um valor interessante.*”

Dada a época de crise financeira que ultrapassou o setor da construção, acrescenta ainda o Diretor Comercial face à forma como enfrentaram a situação no dia-a-dia, “*Como é óbvio, há contenção de custos. As alturas de crise são mais complicadas. No entanto, se não se consegue fazer formação fora, faz-se formação dentro.*” acrescentando “*Cortamos no que é desnecessário.*” vincando o anteriormente referido “*Atenção. Para ganhar a obra não será com valores loucos. Não, não será para “cortar, cortar, cortar.”*”

A aposta na diferenciação do produto e serviço pelo fator qualidade traduz-se ainda, de acordo com a literatura, na procura de maior sofisticação relativamente à concorrência, promovida por vários fatores. Um destes fatores passa pelo investimento na formação, procurando apostar numa equipa de colaboradores distintos dos concorrentes com conhecimento crítico na sua área de trabalho, para que os colaboradores possam proceder ao seu trabalho de forma mais assertiva, conforme indicado pelo Assessor da Administração “*Enquanto prestador de serviços temos excelente mão-de-obra. A empresa prima pela qualidade que tem. Temos, sem dúvida, bons profissionais e acho que o mercado tem essa noção porque realmente temos clientes com quem trabalhamos há muitos anos. (...) Acho que o perfeccionismo e também o rigor com que trabalhamos nos distingue para o cliente.*”, mesmo sendo necessário algum investimento, conforme indica o Gestor de Recursos Humanos “*Nós temos como exemplo a formação, que custa dinheiro e não fica propriamente barata.*” Por outro lado, há a evidência por parte do Diretor de Obra entrevistado de que nunca participou em nenhuma formação “*Acho que nunca fiz formação. Tenho procurado algumas formações a nível particular.*” Todavia, esta opinião é claramente diferente das emitidas pelos restantes entrevistados.

Outro dos fatores implícitos neste tipo de estratégia, também visível na organização, passa por outro tipo de investimento nos seus colaboradores promovendo maior motivação, por exemplo pelas boas condições de trabalho proporcionadas, uma vez que procuram contratar a longo prazo, um exemplo pode ser o plano de progressão de carreira indicado pelo Gestor de Recursos Humanos *“Nós temos um plano de progressão de carreira (...) Temos um plano em que um colaborador ao fim de “x” anos deve alterar de categoria e nós fazemos essa monitorização. No entanto, para complementar um bocadinho o plano de progressão de carreira, temos também um plano de competências mais para a parte técnica onde o colaborador tem “x” competências para atingir. Se as conseguir atingir, haverá uma subida de categoria”*, outros exemplos podem ser referidos como os salários que em *“média não é nada que se compare ao salário mínimo”*, bem como os incentivos com que promovem os colaboradores *“Temos os prémios de produtividade mensais, seguro de saúde para o colaborador e para a família (...)”*, conforme também referiu o Gestor de Recursos Humanos. Os contratos de trabalho visam a integração de pessoas a longo prazo, não sendo habitual o recrutamento de pessoas para satisfazerem dificuldades de mão-de-obra temporárias, indica ainda o Gestor de Recursos Humanos *“Não é nosso hábito termos contratos a termo incerto.”*, o que parece traduzir-se em garantia do posto de trabalho.

A criação de atividades e eventos inclusive durante o horário laboral (deve ser salientado o facto de alguns eventos decorrerem durante o horário de trabalho, parecendo indicar alguma flexibilidade/incentivo da gestão de topo a estas atividades; aspeto díspar de uma estratégia competitiva baseada na liderança de custos), como é exemplo a visita dos colaboradores de escritório a uma obra, no sentido de promover o contacto entre colaboradores bem como a perceção das dificuldades dos colegas de trabalho no terreno, evidenciado pelo Gestor de Recursos Humanos proporciona uma maior interligação entre os colaboradores, promovendo o ambiente de equipa. Esta também é uma realidade na organização, conforme indica o Gestor de Recursos Humanos *“Os colaboradores do escritório foram passar dois dias de trabalho nas obras. O nosso escritório ficou parado e nós fomos ver a outra perspetiva dos colegas que estão em obra, para percebermos as dificuldades que eles passam no dia-a-dia. Este é um exemplo de que a empresa aposta não tanto pelo dinheiro, até porque ter colaboradores de escritório em obra tem custos elevados. Acho que este é um exemplo do que a empresa faz.”* Outro fator levantado no



decorrer das entrevistas esteve associado às outras atividades, nomeadamente, torneios de futebol, torneio pingue-pongue, aulas de dança, aulas de ginástica, “Peddy Paper” pelo centro turístico do Porto, a existência de uma sala multifunções na sede (espaço onde consta retroprojektor para que os colaboradores possam, por exemplo, assistir a jogos de futebol), a edição de um livro de receitas dos próprios colaboradores, patrocinado pela administração, entre outros fatores como o protocolo com uma agência de viagens, sendo que, de acordo com o Gestor de Contrato entrevistado *“Todos participavam. Claro que tem influência. É claro que é melhor e a nível de produtividade também.”* apelando ao espírito de grupo.

Proporcionar trabalho em ambiente de grupo é outro aspeto importante evidenciado, por exemplo pelo “open space” que promove a troca de experiências e de conhecimentos de forma mais simples, traduzindo-se numa maior-valia para a organização, conforme registo fotográfico constante dos anexos, bem como indicação do Gestor de Contrato entrevistado *“Todos os outros colaboradores estão em “open space”. Tudo igual. Inclusive entre engenheiros e técnicos.”*

Quanto à posição de direção / chefia perante os colaboradores, o Diretor Comercial indica, *“Eu tento não ser aquele tipo de pessoa que anda sempre em cima, ou seja, eu acho que nós somos todos adultos. Temos prazos a cumprir. Eu delego orçamentos para serem feitos, e faço também. Não sou daquele tipo de pessoas que estão sempre a perguntar “Então, já está feito?”. Acho que as pessoas têm de ter autonomia para fazerem o seu trabalho. Quando chega o prazo, ou quando se aproxima o prazo, aí sim, questiono “Como é que está?”, e se vamos conseguir cumprir para, se não se conseguirmos cumprir, darmos uma satisfação ao cliente (...).”* o que promove um ambiente de trabalho mais descontraído, onde não é privilegiada a rigidez, dando espaço a uma cultura promovendo o diálogo, valorizando a opinião dos colaboradores e as suas sugestões. Quanto ao fator equipa e consequente importância, o Diretor Comercial é muito claro indicando que os “parabéns” seguem para a equipa e não a título individual o que mais uma vez estimula o grupo a trabalhar em conjunto em função dos objetivos *“À equipa. Em geral a administração manda os parabéns à equipa. (...) E nós, em nome de toda a empresa mandamos “e-mail” para os colegas do departamento a dar os parabéns. Ainda agora, na negociação de objetivos, achei engraçado porque dois ou três colegas que estão há pouco tempo no departamento começaram a dizer “Não ganhei nenhum dos*

*orçamentos que fiz” e eu disse “Não, nós ganhamos obras. Não quer dizer que tenham de ser as que tu fizeste. Para ganharmos essas obras, para a pessoa que fez esse orçamento poder fazer esse orçamento, se calhar foi preciso que tu fizesses outros.” Portanto, o trabalho é de equipa (...). Não há aqui uma competição a ver quem é que ganha a obra, não é individual, é de equipa (...).”*

As atividades não são rotineiras, de acordo com o referido pelo Diretor de Obra “*Cada obra é uma obra. Cada cliente é um cliente. Portanto, não. De todo. Todos os dias faço coisas diferentes. Tenho temas iguais. Por exemplo, medir uma obra, comprar material, autos e faturação (...). Mas dentro de cada obra nada é igual (...).*” acrescentando “*A empresa dá uma liberdade enorme para podermos contribuir com o nosso conhecimento no dia-a-dia.*” Ainda na mesma temática, o Assessor da Administração acrescenta “*É claro que há atividades que eu tenho de fazer mensalmente mas há muita parte do trabalho que não é propriamente monótono. Estão sempre a surgir casos novos.*” O Gestor de Contrato entrevistado indica “*No meu caso é sempre diferente. Há diferentes fases. Durante um mês posso fazer a mesma coisa mas não é todos os dias a mesma coisa. Quando digo a mesma coisa é por exemplo, fazer encomendas para uma obra, depois coordeno técnicos (...).*” As atividades rotineiras poderiam estar associadas a uma cultura de poupança de recursos condizente, possivelmente, com uma estratégia competitiva baseada na liderança de custos. Contudo, o facto de não ser evidenciada na amostra de entrevistas elaboradas, mostra também um estímulo aos colaboradores, permitindo um trabalho diversificado. Os colaboradores têm ainda autonomia no sentido de organizarem o seu dia de trabalho, fazendo as pausas que considerem necessárias, não controladas, sendo estas pausas de almoço ou até mesmo os intervalos ao longo do dia de trabalho, conforme indicado pelo mesmo “*As pessoas têm uma pausa de manhã e à tarde, não controlada. O horário de almoço é também gerido pela própria pessoa (...). Temos alguma liberdade no nosso trabalho e gerimos o nosso tempo.*”, conforme indicou o Gestor de Recursos Humanos.

Outro dos fatores implícitos do tipo de estratégia em destaque neste ponto prende-se com o facto da administração permitir o contacto de forma fácil com os seus colaboradores, assim que lhe seja solicitado, como indica o Diretor de Obra “*A nível de estrutura. Não tenho dificuldade em falar com a administração. Tanto tenho uma reunião com a*

*administração como, a seguir, estou a tomar um café com eles.”* sendo este fator crucial à comunicação e entendimento permitindo uma maior proximidade, como indica, a título de exemplo, o Assessor da Administração *“No meu caso, lido diretamente com a administração mas mesmo com eles o contacto é muito direto, muito fácil.”* Quanto à forma como são geridas as sugestões de melhoria, que também pode ser considerado um indicador, parecem ser bem aceites pela gestão de topo conforme indica o Gestor de Contrato entrevistado *“Nesta empresa aceitam facilmente por escrito ou por palavra e costumam dar “feedback”. Não quer dizer que o façam.”*, mais acrescentando o Assessor da Administração *“Acho que é sempre bem aceite. Por exemplo, para a análise dos objetivos dos próximos três anos da empresa (analisados em conjuntos de três anos) são chamados sempre todos os diretores para que mostrem a sua opinião e tenham uma voz ativa. Cada um sugere novas ideias de objetivos para a empresa o que demonstra que a administração é receptiva a isto (...).”*, promovendo e incentivando também a participação dos colaboradores.

O culminar dos aspetos que foram enumerados reforçam o fator motivação, como refere o Gestor de Contrato entrevistado *“Não me sinto insubstituível, mas sinto-me valorizado.”* Sendo que, de acordo com a informação disponibilizada pelo Gestor de Recursos Humanos, quando algum colaborador se mostra desmotivado *“Tentamos perceber, de modo informal, o motivo. Muitas vezes não depende só do trabalho mas também do nosso estado de espírito, mas temos esse cuidado. Queremos perceber o que se passa e atuar no sentido de ajudar a resolver.”*

Quanto à questão colocada no sentido de perceber o fator que distingue esta associação das concorrências, refere o Gestor de Recursos Humanos *“Acho que a qualidade. Acho que no mercado as construtoras já conhecem o trabalho que temos feito e por isso também é uma mais-valia para nós e que nos fez ganhar mais obras nestes últimos tempos, como é o caso da Obra B<sup>10</sup>.”* No que refere o Diretor de Obra entrevistado indica *“Primeiro pelo “Know-how” da empresa. Acho que tem muitos anos de experiência no mercado. Outra razão é porque as pessoas também procuram sinceridade. A empresa*

---

<sup>10</sup> Obra B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

*não esconde nada de ninguém. Somos bem entendidos pela sociedade. Não vejo maldade da empresa com a concorrência. Tentamos ganhar pontos diariamente pelos bons resultados. A cultura da empresa é mesmo esta.” e ainda “Nós, face à concorrência, oferecemos vários departamentos. Temos internamente projeto, conceção e construção. Podemos apresentar ao cliente tudo isto. Reunimos diariamente para fazer projeto (temos uma equipa definida). Temos uma equipa só para fazer o orçamento. Apresentamos soluções ao cliente alternativas para poupar dinheiro. Ainda temos uma equipa, depois da obra adjudicada, que dá todo o apoio desde o início até à receção provisória da obra. Há uma outra equipa ainda de manutenção. Temos aqui um conjunto de ofertas ao cliente que acho que são uma muito mais-valia. A empresa, neste momento, oferece estes serviços todos. Para o cliente a responsabilidade é só com uma entidade. Para o cliente isso é ótimo (...). Quando fazemos uma obra para um cliente, não queremos fazer só essa obra com esse cliente. Queremos essa e muitas mais. Se esse cliente estiver bem servido será um contacto de futuro.” Acrescenta o Gestor de Contrato entrevistado “Faz boas obras, trata bem os funcionários (...). Nesta empresa temos liberdade e responsabilidade. É isso que eu valorizo muito nesta empresa. É uma muito boa empresa, sem dúvida e é por isto que se destaca das outras.” e ainda “Pela qualidade dos trabalhos que já executaram, pelo portefólio da empresa.”*

Resumidamente, com base nas respostas dos entrevistados, pode concluir-se que a estratégia competitiva baseada na sofisticação de produtos e serviços parece ser a estratégia que se destaca na organização em estudo, assumindo um evidente vínculo traduzido pela aposta na qualidade, fator crucial identificativo deste tipo de estratégia conforme indicado pelo Diretor Comercial “*Não entramos em loucura de irmos para o mais barato e descuidar a qualidade.*”, reforçando “*Não é a mais barata mas também se destaca perante a concorrência. Não temos de ser os mais baratos. Se calhar o cliente fica melhor servido com uma empresa que apresente todas as soluções (...).*”

Neste sentido, conscientes que o público-alvo está disposto a investir num produto de qualidade, não primando pelo menor custo, a organização procura responder aos critérios de qualidade que o consumidor deseja, sendo que esta resposta à qualidade terá de ser uma constante. De acordo com as entrevistas realizadas à empresa cliente, é registada a procura destes valores na organização estudada, caracterizando-a pelo seu “*(...) corpo*

*técnico competente”* indicando ainda um ponto que os distingue dos concorrentes *“O cumprimento de prazos é uma das suas prioridades.”* o que mais uma vez se traduz numa nítida aposta na qualidade perceptível pelo cliente que os caracteriza pela sua capacidade de realizar *“(…) obras com forte componente técnica”* acrescentando *“Pelo que me é possível analisar, a existência de colaboradores competentes aliada à proximidade destes com a administração da empresa permite a aliança perfeita de celeridade e profissionalismo.”* O fator qualidade é ainda uma vez mais reforçado pela evidência de contacto em futuras obras a realizar, *“Sempre que se esteja perante uma obra de instalações elétricas e mecânicas da dimensão adequada à Ampere Eletricidade, no âmbito das áreas cujo portfólio se encontra mais "recheado", não hesitarei em contactá-la.”*

Contudo, dada a especificidade do trabalho executado pela organização alvo de estudo, não foi possível tirar conclusões acerca da monitorização de procedimentos com o objetivo de produzir tendo em vista sempre a maior qualidade em todos os componentes, bem como em relação à perceção do risco na elaboração das diversas atividades envolvidas. De igual modo, não foi possível verificar os procedimentos adotados quando é detetado algum incumprimento. Note-se ainda que a empresa não recorre a “outsourcing”, não se colocando a questão do controlo de qualidade nessas situações.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme já evidenciado, *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva* pretende transmitir a articulação entre estas duas vertentes numa organização, sendo que, de acordo com a literatura, as estratégias de recursos humanos devem ser consistentes com as estratégias da organização, funcionando de forma articulada. É neste sentido que é apresentado um estudo de caso onde se aborda a aplicabilidade dos conceitos teóricos refletidos na empresa estudada e numa empresa cliente, envolvendo a elaboração de entrevistas a setores transversais, entendidos como imprescindíveis na aquisição de informação fulcral à interpretação e tratamento de dados.

No que respeita o estudo efetuado relativamente às abordagens “Hard” e “Soft”, a organização alvo de estudo parece identificar-se com uma gestão do tipo “Soft”, promovendo a gestão de pessoas como a gestão de um “recurso estratégico”, conforme abordado anteriormente.

Quanto à abordagem universalista das melhores práticas, tornou-se visível que a mesma organização apresenta uma estrutura e dinamismo que lhe permite aproximar-se dos pontos enumerados relativos às melhores práticas de acordo com Pfeffer (1994), abrangendo assim a lista reduzida das sete destas práticas de organizações de sucesso, o que poderá estar associado a um maior sucesso por parte da organização (Marchington, M. e Grugulis, I., 2000).

A determinação de oportunidades e ameaças através da avaliação da envolvente externa de uma organização não é por si só suficiente para assegurar vantagem competitiva, sendo também, necessário analisar o ambiente interno no sentido de identificar recursos, capacidades e competências destacando a potencialidade de destacar forças, limitar fraquezas e potenciar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Relativamente à primeira questão de investigação formulada,

***Estará a estratégia competitiva de uma organização diretamente relacionada com as práticas de gestão de recursos humanos?***

A estratégia competitiva de uma organização está diretamente relacionada com as práticas de gestão de recursos humanos no sentido em que é evidente a necessidade de permitir

um sistema poroso e potenciar as capacidades distintivas dos recursos humanos como um dos “stakeholders” mais valiosos à organização: os trabalhadores. O alinhamento da estratégia da organização com as práticas implementadas é fulcral ao funcionamento das peças individuais como um conjunto solidificado capaz de atingir os objetivos propostos à organização.

De acordo com o caso prático, embora não tenha sido identificada por parte da gestão de topo com clareza a estratégia adotada, a informação recolhida aponta no sentido de uma estratégia do tipo de diferenciação com base na sofisticação e qualidade do produto ou serviço que permite avaliar positivamente em relação ao alinhamento com as práticas de recursos humanos evidenciadas quer pelas entrevistas efetuadas, quer pela análise visual das instalações, conforme discussão anterior.

*“Sem dúvida que a gestão dos recursos humanos tem estado totalmente alinhada com a estratégia, ou não fosse esse o fator principal que define a nossa capacidade de fazer cumprir a nossa estratégia e atingir os nossos objetivos. Como uma família somos uma equipa unida, e a atenção aos mais pequenos pormenores são fundamentais para garantir o bem estar desta grande família.”* - [Gestor de Topo]

Relativamente à segunda questão de investigação formulada,

***Como gerir os recursos humanos de determinada organização com vista a alcançar maior vantagem competitiva face à concorrência?***

Conforme já evidenciado, a vantagem competitiva surge da criação de fatores diferenciadores de uma unidade de negócio, sendo que, uma determinada organização consegue atingir vantagem competitiva quando é capaz de criar valor, ou seja, quando gera um excedente de saídas relativamente às entradas. As diferenças que a organização seja capaz de atingir tornam-se, por isso, fatores diferenciadores geradores de vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

De acordo com Porter, vantagem competitiva está associada ao “melhor desempenho das atividades estratégicas de uma organização relativamente aos concorrentes”, sendo que, segundo o mesmo autor, o que diferencia uma organização de outra é o conjunto de atividades que desempenha e quais dessas atividades desempenha melhor do que a concorrência. A criação de vantagem competitiva pela diferenciação com base na sofisticação e qualidade do produto ou serviço, que se traduz na capacidade de oferecer



algo diferente valorizado pelos clientes que estão dispostos a pagar mais caro, tornou-se a mais evidente aposta pela organização alvo de estudo de caso, como fator diferenciador da concorrência.

*“Enquanto prestador de serviços temos excelente mão-de-obra. A empresa prima pela qualidade que tem. Temos, sem dúvida, bons profissionais e acho que o mercado tem essa noção porque realmente temos clientes com quem trabalhamos há muitos anos. Estamos sempre há procura de novas áreas de negócio. Acho que o perfeccionismo e também o rigor com que trabalhamos nos distingue para o cliente.”* - [Assessor da Administração]

Relativamente à terceira questão de investigação,

***Em que medida os recursos humanos e a sua gestão poderá ameaçar ou contribuir para assegurar a sustentabilidade da estratégia competitiva adotada?***

A implementação de uma estratégia competitiva numa organização deve ser fundamentada pela identificação dos principais pontos fortes, entendidos como “forças”, e dos principais pontos fracos, “fraquezas”, através de uma análise interna. Será, desta forma possível o entendimento da cadeia de valor com o objetivo de se tornarem perceptíveis, relativamente à concorrência, as atividades estratégicas relevantes.

A vantagem competitiva comentada a propósito da questão anterior é, sem qualquer margem de dúvida, crucial, no entanto, não suficiente. É urgente criar vantagem competitiva sustentável, que permita continuamente o desenvolvimento de competências distintivas que salvaguardem a empresa das ameaças dos seus concorrentes. Uma das formas de se evidenciar provavelmente a sustentabilidade das vantagens competitivas pode estar associada à forma como se procede à gestão de recursos humanos de uma organização, permitindo a formação de capacidades distintivas, investindo nos seus recursos tornando-os diferenciadores, podendo esta vantagem ser traduzida pela diferenciação que pode ser nítida pelo conhecimento crítico, difícil de imitar pela concorrência. A heterogeneidade de recursos é fundamental na organização resultando na diferenciação de produtos, investigação e desenvolvimento.

*“O futuro na verdade ninguém o consegue adivinhar, mas até aqui temos conseguido que a estratégia seja sustentável, mantendo sempre um equilíbrio entre a vontade de crescimento e a estabilidade, dando passos o mais seguros possíveis, sempre orientados e a pensar nas pessoas que temos, envolvendo-as nas tomadas de decisão, para que*



*possam entender também quando nem sempre tudo corre bem, e não se desanimem com isso, pois os campeonatos são ganhos assim mesmo, nem sempre se conseguem vencer os jogos todos, o importante é que no geral a equipa se mantenha a evoluir, de forma sustentável e adaptável às contingências dos mercados, assegurando a sua continuidade. (...) Julgo que isto se aplicará a qualquer equipa de um qualquer desporto ou atividade profissional ou outra, o espírito inter-relacional e de união entre os elementos dessa equipa serão sempre fatores cruciais para se atingir qualquer nível de expoente máximo de eficácia nas tarefas que desempenham, e numa empresa de serviços como a nossa, todo o valor da empresa está nas pessoas que a constituem e no que conseguem fazer e atingir em conjunto. Neste sentido e como uma grande família construímos um futuro conjunto onde possamos em parte crescer, mas acima de tudo sentir-nos realizados e orgulhosos do caminho que fizemos, sempre com a consciência de ter honrado os nossos valores e a nossa forma de estar tanto na vida pessoal como profissional em total sintonia. A sustentabilidade destas relações constroem-se como qualquer relação familiar entre um qualquer normal casal sentimentalmente saudável, motivando relações com base na honestidade, diálogo, transparência, respeito, justiça, compreensão, espírito de ajuda, dedicação e confiança.” - [Gestor de Topo]*

Em suma, as principais conclusões deste estudo, tendo em consideração o anteriormente indicado e à luz das evidências apuradas, prendem-se com os resultados abaixo indicados, de acordo com a literatura estudada e tendo por base o estudo de campo efetuado.

➤ A GRH parece aproximar-se mais de uma gestão do tipo "Soft", que promove a gestão de pessoas como a gestão de um “recurso estratégico”;

➤ Relativamente às melhores práticas de gestão de recursos humanos, tal como foram identificadas por Pfeffer (1994), e a sua lista reduzida das sete práticas de organizações de sucesso de Marchington e Grugulis (2000), as entrevistas realizadas permitiram concluir que a empresa Ampere Eletricidade tem um conjunto de práticas de GRH que, em grande medida, se aproxima das referidas “melhores práticas”. Note-se que uma conclusão mais definitiva quanto a esta matéria exigiria um estudo mais aprofundado que incluísse, por exemplo, entrevistas a um maior número de colaboradores, nomeadamente nos escalões mais baixos da empresa, no sentido de confirmar algumas das afirmações prestadas pelos gestores entrevistados. É sabido que os gestores procuram normalmente transmitir uma imagem positiva da empresa e tenderão a sublinhar o que

acreditam serem os aspectos mais positivos e a diluir os eventualmemnte menos positivos, pelo que algumas das respostas obtidas merecem ser lidas com cautela;

➤ A empresa parece ter uma estratégia competitiva que se aproxima da que Schuler & Jackson designam como estratégia competitiva baseada na na sofisticação de produtos e serviços.

Este estudo pretende contribuir na prática das organizações que procuram promover a eficácia através da combinação sistemática de recursos humanos com as práticas da estratégia competitiva delineada pela gestão de topo. Certamente, o sucesso ou fraqueza de uma organização em atingir os seus objetivos não está associado inteiramente às suas práticas de gestão de recursos humanos; mas as práticas de GRH poderão conduzir ao sucesso no alcance dos mesmos objetivos (Schuler e Jackson, 1987).

As principais limitações do estudo elaborado prendem-se, em primeiro lugar com as limitações da própria metodologia: o estudo de uma empresa em particular, com a sua história e as suas idiossincrasias refletindo esta mesma realidade, não podendo ser generalizadas a outras realidades. Por outro lado, foram realizadas oito entrevistas, o que constitui uma amostra limitada da população desta empresa. Se tivesse sido possível entrevistar outros colaboradores, bem como ter acesso a documentação interna, entre outros, seria possível a condução deste estudo a conclusões diferentes em algumas matérias.

O recurso à Eng & Const com o objetivo de confrontar as informações apuradas pela Ampere Eletricidade é sem dúvida um fator relevante no estudo e interpretação de dados. No entanto, é necessário ter em consideração a ponderação da amostra, uma vez que se trata de um caso isolado. Mais uma vez, se tivesse sido possível entrevistar outras empresas, clientes ou parceiras, poderiam ser expostos resultados e consequentes interpretações diferentes das elaboradas.

No que concerne a recomendações de investigações futuras, considera-se de todo o interesse o desenvolvimento das temáticas abordadas. O aprofundamento das metodologias aplicadas, quer na mesma organização no sentido de aprofundar o trabalho já efetuado, quer noutras organizações dispostas a contribuir, poderá ser um estudo de interesse culminando numa evolução da forma como se procede à gestão das organizações tendo por base as práticas de gestão de recursos humanos. No que refere especificamente

o Estudo de Caso abordado, seria de importante reflexão, numa época em que se aproximam mudanças significativas na indústria em resultado da revolução digital em curso, a análise da sustentabilidade da estratégia competitiva adotada,

***Sobreviverá a estratégia da Ampere Eletricidade à nova revolução industrial?***

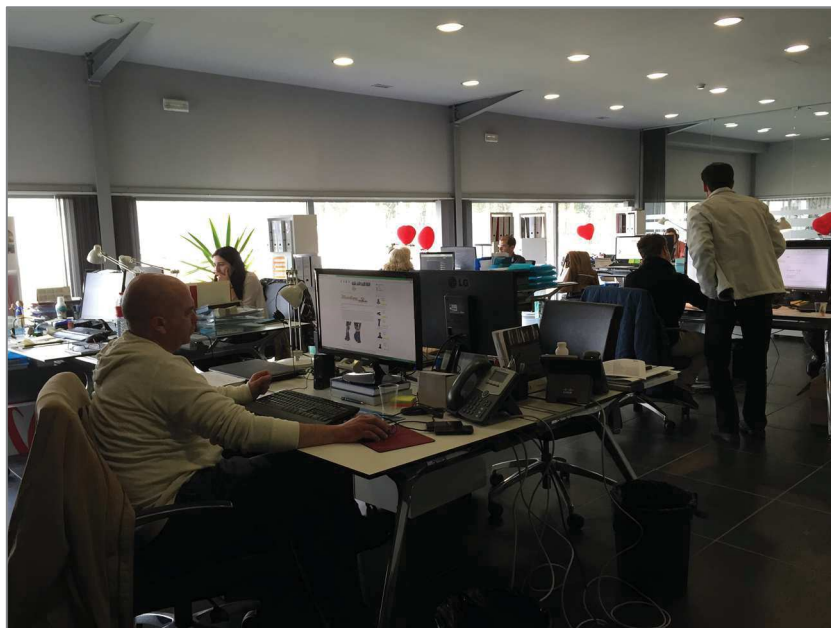
## BIBLIOGRAFIA

- Allen, R.E. (Ed.) (1996), *Concise Oxford Dictionary*, 8th ed., Clarendon Press, Oxford;
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120;
- Boxall, P. (1996) “The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm”, *Human Resource Management Journal*, 6(3): 59–75;
- Collins, R. (1988), “The strategic contributions of the personnel function”, in Palmer, G. (Ed.), *Australian Personnel Management*, Macmillan, Melbourne;
- Cordeiro, J., “O papel do enfoque de gestão na consolidação da estratégia empresarial”, *Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal*;
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F., “Manual de gestão de pessoas e do capital humano” (2ª edição revista e corrigida), Edições Sílabo, 2010;
- Dowling, P. e Schuler, R. (1990), “Human resource management”, in Blanpian, R. (Ed.), *Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economics*, Vol. 2, Boston Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, pp. 125-49;
- Dyer, L. (1983), “Bringing human resources into the strategy formulation process”, *Human Resource Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 257-71;
- Finkelstein, S. e Hambrick, D. (1996), *Strategic Leadership*, West Publishing Co., St Paul, MN;
- Greenwood, M.R. (2002), “Ethics in HRM: a review and conceptual analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 36 No. 3, pp. 261-78;
- Grundy, T. (1998), “How are corporate strategy and human resources strategy linked?”, *Journal of General Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 49-72;
- Huselid, M.A. (1995), “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-72;

- Inkson, K. (2008) “Are humans resources?”, *Career Development International*, Vol. 13 Issue: 3, pp.270-279;
- Lengnick-Hall, C. e Lengnick-Hall, M. (1988), “Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 454-70;
- Lytras, P. (2008), “Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Iss 6 pp. 48 – 55;
- Mações, M. (2017), “Vantagem Competitiva e Criação de Valor”, Edições Almedina;
- Marchington, M. e Grugulis, I. (2000) “Best practice” human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?, *The International Journal of Human Resource Management*, 11:6, 1104-1124;
- Miles, R. E., e Snow, C. C. (1984), “Designing strategic human resources systems”, *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52;
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, CA;
- Nolan, P. e O'Donnell, K. (1995) “Industrial Relations and Productivity”. In Edwards, P. (ed.) *Industrial Relations*. Oxford: Blackwell;
- Pennings, J.M., Lee, K. e Van Witteloostuijn, A. (1998), “Human capital, social capital and firm dissolution”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 425-440;
- Pfeffer, J. (1994), “Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force”, Boston, MA: Harvard Business School Press;
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press;
- Porter, M. E. (1985), “Competitive advantage”, New York: Free Press;
- Porter, M.E. “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980; e Porter, M.E., “Competitive Advantage”, New York: The Free Press, 1985;
- Ribeiro, I. et al. (2013), “Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas”, *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, Vol. 12, Nº 22, 1º Semestre;

- Schuler, R. (1987), “Human resource management practices choices”, Human Resource Planning, March, Vol. 10, pp. 1-19;
- Schuler, R. S. e Jackson, S. E. (1987), “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, Academy of Management Executive, 1 (3): 207-219;
- Smith-Cook, D. e Ferris, G.R. (1986), “Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline”, Human Resource Management, Vol. 25 No. 3, pp. 441-58;
- Storey, J. (1995) “Human resource management: Still marching on, or marching out?” In J. Storey (Ed.), Human resource management: A critical text (pp. 3-32). London: Thomson;
- Terpstra, D.E. e Rozell, E.J. (1993), “The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance”, Personnel Psychology, Vol. 46, pp. 27-48;
- Tung-Chun Huang, (2001) “The effects of linkage between business and human resource management strategies”, Personnel Review, Vol. 30 Issue: 2, pp.132-151;
- Veloso, A. (2007), “O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional”, Universidade do Minho;
- Wood, S. e Albanese, M. (1995) “Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?”, Journal of Management Studies, 32(2): 215–47;
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B. e Sherman, W.S. (1998), “Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance”, Human Resource Management, Vol. 37 No. 1, pp. 17-29;
- Wright, P.M., Smart, D.L. and McMahan, G.C. (1995), “Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams”, Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 1052-74.

## **ANEXO I – REGISTO FOTOGRÁFICO**



Fotografia A. 2. Registo da visita às instalações.



Fotografia A. 2. Registo da visita às instalações.



## **ANEXO II – GUIÃO DE ENTREVISTA – GESTOR DE TOPO**

a. Num mercado tão competitivo como se tem mostrado o da construção, qual acha que tem sido a principal vantagem competitiva da empresa? Em que é que esta empresa se distingue positivamente dos seus principais concorrentes? Se tivesse que escolher um fator em concreto, qual diria?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

b. No decorrer dos mais de trinta anos em que a organização se mantém no mercado, assumiu sempre a mesma estratégia? Caso a resposta seja negativa, o que levou à alteração de estratégia? Quais as consequências associadas a esta alteração?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

c. Com o conhecimento que tem do mercado, esta vossa estratégia é realmente distintiva, ou parece-lhe que muitas outras empresas concorrem procurando o mesmo tipo de vantagem?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a questão da vantagem competitiva.

d. Na sua opinião, a estratégia identificada é sustentável?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a questão da sustentabilidade.

e. No seu entender, a gestão de recursos humanos tem estado alinhada com esta estratégia, contribuindo para reforçar a estratégia competitiva? Ou, por outro lado, tem constituído uma barreira à implementação da estratégia? Dê exemplos.

A gestão de recursos humanos poderá contribuir para uma maior competitividade a longo prazo? De que forma?

Exemplos: Organização do espaço físico dos postos de trabalho; criação de espaços comuns, promoção de atividades extra laborais; políticas salariais; organização de trabalho que promove atividades rotineiras ou, por oposição, dinâmicas; aposta na formação.

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber a forma como se procede à gestão de pessoas.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

f. De acordo com o divulgado na página empresa, o Presidente do Conselho de Administração afirma que *“Mais do que uma empresa, somos uma grande família”*. Considera as relações interpessoais dentro da organização como uma mais-valia? Neste contexto, quais os cuidados a ter para garantir a sustentabilidade das relações interpessoais no trabalho?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber a questão do envolvimento.

Dedução (2): Modelos Soft e Hard - Perceber a questão da identificação das pessoas com os valores da organização.

Dedução (3): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da relação da segurança no emprego.

g. Ainda de acordo com o divulgado na página da empresa *“Reconhecemos com muito orgulho e sem qualquer dúvida que a chave fundamental do nosso sucesso são os nossos colaboradores.”* À luz desta afirmação, é possível estabelecer uma relação de causa-efeito entre a gestão de recursos humanos da organização e a vossa posição competitiva / o vosso sucesso? Explique, por favor, em que medida.

Dedução: Modelos Soft e Hard - Perceber a questão da importância das pessoas para o desenvolvimento conjunto na obtenção de resultados.

h. Procuram que os vossos colaboradores permaneçam na empresa durante a maior parte das suas vidas profissionais? Ou tiram partido das possibilidades de mobilidade e procuram, em cada momento rodear-se das pessoas que vos parecem mais adequadas para

aquele projeto específico mas sem expectativa de continuidade? Qual é a vossa prática nesta matéria?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão das promoções internas.

i. Na sua opinião, a orientação para os resultados é compatível com a orientação para as pessoas? Por outras palavras, as preocupações humanistas são compatíveis com a procura de eficiência? Caso afirmativo, explique por favor, em que medida.

Dedução: Modelos Soft e Hard - Perceber a questão da importância das pessoas para o desenvolvimento conjunto na obtenção de resultados.

j. De acordo com o divulgado na vossa página, para além de uma boa gestão de recursos humanos, também apostam noutros departamentos, nomeadamente “*Mantendo uma aposta contínua na melhoria das componentes ao nível de recursos humanos, tecnologia, investigação e desenvolvimento*”. Como se articula a atividade das várias funções na empresa? (recursos humanos, tecnologia e investigação e desenvolvimento)

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica como um conjunto.

k. Como idealiza a sua organização dentro de cinco e vinte anos?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Perceber qual a estratégia da gestão de topo; Quais os seus ideais; Como pretendem organizar a sua estrutura nesse sentido.

## **ANEXO III – GUIÃO DE ENTREVISTA – GESTOR DE RECURSOS HUMANOS**

a. Na sua opinião, qual lhe parece ser a vantagem competitiva desta empresa? Como se posiciona no mercado?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

b. Entende que a estratégia adotada é sustentável?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

c. Em que medida é que a forma como são geridos os recursos humanos na organização é concordante com a estratégia indicada?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

d. Que práticas de gestão de recursos humanos foram concretamente implementadas nesse sentido?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

e. Enquanto gestor de recursos humanos, entende que a organização procura manter os seus colaboradores motivados? Em que medida é que o faz? Quais as ações concretas que promove com esse objetivo?

Exemplos: Envolver o colaborador nas notícias da organização; Estar atento às necessidades específicas de cada colaborador; Fazer corresponder ofertas salariais.

Dedução: Modelos Soft e Hard - Perceber se há evidência de preocupação por parte da organização em motivar os seus colaboradores.

f. Quando algum colaborador se mostra desmotivado, o que faz?

Exemplo: Colaborador está a ultrapassar algum problema em casa.

Dedução: Modelos Soft e Hard – Reforçar a questão da preocupação por parte da organização em motivar os seus colaboradores.

g. Há incentivos à formação e à evolução das competências profissionais e pessoais? Como são planeadas as ações de formação?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da formação e desenvolvimento de competências.

h. As pessoas que contratam exercem sempre a mesma função? Podem evoluir para outra área?

Exemplo: Colaborador aposta em formação numa área diferente da que exerce funções atualmente. Perceber a flexibilidade por parte da organização em conjugar esta particularidade nos postos de trabalho que tem disponíveis.

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da formação em múltiplas funções.

i. De acordo com reportagem publicada “*Espírito de equipa é o trunfo da construtora*” - “*Apesar de não serem defensores das carreiras ziguezague, a administração diz que “estamos sempre atentos à apetência das pessoas e, sempre que necessário e possível, fazemos os necessários ajustamentos”*”. De acordo com a revista Exame, de Fevereiro de 2015, “*existe ainda a possibilidade de mudar de funções*”.

De que forma é gerida a progressão na carreira dos vossos colaboradores? Entendem os ajustamentos referidos como positivos?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão das promoções internas.

j. Como é feita a comunicação interna? Consideram importante a divulgação de informação?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber a questão do envolvimento.



Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da partilha de informação.

k. Procuram manter os vossos colaboradores ou promovem maior rotatividade? Qual a média de anos de trabalho nesta organização dos trabalhadores?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber como se procede à gestão de pessoas (Procede-se como qualquer outro recurso?).

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da segurança de emprego.

l. Como procuram responder a picos de trabalho?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber a questão da flexibilidade numérica.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Perceber a questão da flexibilidade numérica.

m. Quando contratam pessoas, contratam para uma necessidade específica daquele momento ou, por outro lado, têm algum cuidado uma vez que pretendem contratar essa pessoa com perspetivas de retenção?

Exemplo: É relevante a instituição de ensino?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da seletividade no recrutamento.

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão das perspetivas de longo prazo.

Dedução (3): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da segurança de emprego.

n. No que respeita o salário, existe alguma componente variável associada ao cumprimento de objetivos?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão dos salários, incentivos e prémios.

o. Entre funções, as divergências salariais são muito notórias?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da compressão do leque salarial.

p. De quem é a empresa? É familiar? É possível adquirir ações ou o capital é fechado? Os colaboradores têm ações? Qual o propósito?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da participação acionista dos empregados.

q. Aquando do alcance de um objetivo (Exemplo: Angariação de uma obra), há algum prémio para a equipa envolvida ou, por outro lado, é premiado o diretor do departamento por atingir objetivos?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Perceber se a avaliação de desempenho enfatiza o desempenho individual ou, por outro lado, o trabalho de equipa.

r. De acordo com a revista Exame, de Fevereiro de 2015 *“Espírito de equipa é o trunfo da construtora”* - *“As remunerações são de acordo com a média do setor, havendo lugar a uma remuneração fixa e variável que está indexada aos objetivos”*.

Considera importante o recurso a incentivos? A que tipo de incentivos recorrem mais frequentemente? Pode dar exemplos?

Entre funções, a divergência salarial é acentuada ou unicamente adequada às funções?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão dos salários.

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão dos incentivos.

Dedução (3): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da compressão do leque salarial.

s. Como procederam à disposição dos vossos postos de trabalho? Pura organização de espaço?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão do igualitarismo simbólico. [A associar à visita ao local].

t. As atividades que promovem fora do contexto de trabalho são destinadas a todos os colaboradores?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão do igualitarismo simbólico. [A associar à visita ao local].

u. Fazendo um balanço final, o que acha que está a fazer bem no setor dos recursos humanos? O que acha que poderia melhorar?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão de monitorização das práticas.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

v. Como sabe se a forma como gere os recursos humanos está a ser a forma certa? Como sabe se funciona? Como mede? Há alguma avaliação? Há alguma auditoria? De quanto em quanto tempo?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão de monitorização das práticas.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

## **ANEXO IV – GUIÃO DE ENTREVISTA – DIRETOR COMERCIAL**

a. Enquanto diretor comercial, qual a estratégia que segue para angariar obras?

Por outras palavras, qual acha que é a sua vantagem em relação aos seus concorrentes?

Pense, por exemplo, na última obra a que concorreu.

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

b. Entende que a estratégia que a empresa segue será uma estratégia sustentável a longo prazo ou antevê dificuldades?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

c. Como procura gerir o seu departamento no sentido de promover essa estratégia?

Por outras palavras,

- . Quantas pessoas integram o departamento que gere?
- . Estas pessoas integram o departamento há muito tempo ou mudam com frequência?
- . Entram e saem muitas pessoas para este departamento?
- . Qual a formação delas? Tiveram formação específica para a área? Há oferta de formação para atualização?
- . Como são geridos os incentivos? Quando atingem objetivos são dados prémios?
- . Quando surge alguma notícia, como a divulga ao seu departamento? (Divulga ou espera que outro departamento o faça?)

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

d. Qual é que acha que é o seu ponto forte?

Se pudesse mudar alguma situação, o que mudaria?

Por que razão ainda não mudou? Algum obstáculo?

Exemplos: Obstáculos: Falta de financiamento; falta de apoio.

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

## **ANEXO V – GUIÃO DE ENTREVISTA – FUNÇÃO BASE**



a. Numa manhã de um dia de trabalho comum, qual a sua predisposição para o dia que se avizinha? Sente-se motivado?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Perceber se há motivação por parte do colaborador.

b. Sente-se realizado com o seu trabalho? Gosta do que faz?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Associar às Teorias X e Y.

c. Identifica-se com os objetivos e propósitos da organização?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Perceber se o colaborador se identifica com a organização e com os seus valores.

d. Na sua opinião, há preocupação por parte da organização em corresponder com as suas expectativas?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Reforçar sobre a questão da motivação por parte do colaborador.

e. Sente-se valorizado? Compreende que o seu papel na organização é importante?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Entender se os diversos “stakeholders” se sentem valorizados.

f. Na sua opinião a empresa preocupa-se consigo? Sente-se como uma peça fulcral da organização (ou como apenas mais um elemento)?

Dedução: Modelos Soft e Hard - Entender se poderia ser facilmente substituído.

g. O seu emprego transmite-lhe estabilidade? Sente que será um emprego de longo prazo? A organização promove rotatividade de colaboradores ou procura mante-los?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber a questão da retenção de colaboradores e da perspetiva de longo prazo.

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Associar à segurança do emprego.

Dedução (3): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber secundariamente se estamos perante seletividade de recrutamento, associada a postos de trabalho de longa duração.

h. Neste momento, se recebesse uma proposta de emprego com uma melhor proposta salarial, tudo o resto constante, aceitaria? A organização promove boas condições salariais? É política da empresa recorrer a incentivos?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão dos salários, incentivos e promoções internas.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Possível perceção quanto a alusão a contenção (ou não) de custos e ligação à liderança de custos.

i. Como avalia a comunicação interna da empresa? Acompanha as informações e notícias que a organização publica? Acha que há transparência na divulgação de informações? Considera importante a divulgação e atualização das informações?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da partilha de informação.

j. Tem liberdade na tomada de decisões? Sente que para todas as tarefas que executa precisa de validação superior?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber se estamos perante Instrumentalismo Utilitário (pessoas utilizadas na organização com vista a atingir os objetivos) ou Humanismo Desenvolvimentista (pessoas que trabalham com autonomia).

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão do desenvolvimento de competências.

k. Sente que nesta organização poderá evoluir profissionalmente? Quando fez a última formação? A formação era dedicada às suas necessidades ou global a todos os colaboradores?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber se a formação com qualidade é restrita a determinadas pessoas.

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da formação e desenvolvimento de competências.

Dedução (3): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Possível percepção quanto a alusão a contenção de custos e associação a liderança de custos.

l. Desde a data de entrada na organização até ao presente dia sempre assumiu as mesmas funções? É prática da empresa promover a mobilidade de pessoas entre departamentos?

Dedução: Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber as questões da formação em funções distintas e do recrutamento interno.

m. Os espaços atribuídos aos colaboradores nos seus locais de trabalho são iguais para todos os que correspondem ao mesmo tipo de atividades?

Promovem espaços abertos (em grupo) ou espaços individuais?

O espaço comum para intervalos é o mesmo para todos os colaboradores?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão do igualitarismo simbólico. [A associar à visita ao local].

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Possível percepção quanto a alusão a espaços dinâmicos propícios a inovação.

n. De acordo com o divulgado na página da organização, “Mais do que uma empresa somos uma grande família!”. Sente-se integrado nesta família?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Perceber a questão do envolvimento.

Dedução (2): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da filosofia geral da gestão das pessoas.

o. No seu caso, as atividades que desempenha são sempre as mesmas?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

p. A empresa prevê de alguma forma alguma abertura a sugestões de melhoria? Como são geridas intervenções por parte dos colaboradores que introduzam algum aspeto de inovação? Como costumam ser acolhidas essas opiniões?

Dedução (1): Abordagem Universalista das Melhores Práticas - Perceber a questão da participação.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Possível perceção quanto a alusão a Inovação.

q. Da sua interpretação, como acha que a empresa se distingue no mercado? Aconselharia a sua empresa? Que aspeto chave / característica distintiva escolheria para denominar a sua empresa?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

r. De acordo com a informação divulgada na Vossa página, “Facebook” e entrevistas facultadas, podem-se citar algumas das atividades e projetos organizados pela organização como sendo,

- . Torneios de Futebol (Contando com colaboradores e equipas de clientes)
- . Torneio Pingue-pongue
- . Aulas de dança
- . Aulas de ginástica
- . Sala multifunções na sede (espaço onde consta retroprojektor para que os colaboradores possam por exemplo assistir a jogos de futebol)
- . “Peddy Paper” pelo centro turístico do Porto
- . Edição de livro de receitas dos próprios colaboradores, patrocinado pela administração

- . Protocolo com agência de viagens
- . Seguro de saúde alargado ao agregado familiar

Todos participam nestas atividades? Sente que o ambiente criado poderá ter influência no seu trabalho? Como caracterizaria as relações entre colegas de trabalho nesta empresa?

Dedução (1): Modelos Soft e Hard - Reforçar sobre a questão da motivação por parte do colaborador.

Dedução (2): As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Perceber se este tipo de eventos poderá proporcionar maior interação entre colaboradores e estar eventualmente associado a um ambiente propício à exploração de novas ideias, ligação à inovação.

## **ANEXO VI – GUIÃO DE ENTREVISTA – ENTIDADE EXTERNA – EMPREITEIRO GERAL**

a. Como teve conhecimento do subempreiteiro alvo do Estudo de Caso? Já existe relação profissional há muitos anos? Com o propósito de caracterizar esta organização, que informação recolheu no mercado?

Exemplo: O entrevistado recolhe informação no mercado. Este subempreiteiro destaca-se pela sua competitividade em termos de preço e ainda pela sua capacidade, o que permite ter recursos para alocar a determinada obra no imediato e cumprir prazos de execução de obra.

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - A competitividade no mercado pelo preço conduz à interpretação de Liderança por Custos.

b. Qual o motivo que o levou a contactar esta organização ao invés de uma outra concorrente?

Exemplo - Na sequência do exemplo anterior - Como a obra em questão não exigia grandes aptidões técnicas (como pode ser exemplo a construção de uma residência social), o entrevistado entende ser uma vantagem contactar com este subempreiteiro.

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - A falta de aptidões técnicas poderá invalidar uma Liderança por Sofisticação.

c. Como define os trabalhos prestados? Qual a vantagem que esta organização apresenta? Qual o seu ponto forte?

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

d. Em algum momento a obra ficou comprometida por parte deste subempreiteiro?

Exemplos: Atraso de entrada em obra? Atrasos que comprometam o desenvolvimento de outros trabalhos associados a outros subempreiteiros? Falta de capacidade? Procura de vantagem no preço pela adoção de soluções alternativas?



Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - Entender a dinâmica do tipo de liderança associada.

e. Entende que este subempreiteiro poderá ser consultado no futuro para uma nova obra? Quais os motivos? Em que parâmetros?

Exemplo: Eventualmente poderei voltar a contactar numa obra que exija grande capacidade técnica (Hospital) porque o mesmo subempreiteiro revela domínio em termos técnicos.

Dedução: As Estratégias Competitivas Segundo Schuler & Jackson – Liderança de Custos; Sofisticação de Produtos ou Serviços; Inovação de Produtos ou Serviços - O domínio técnico poderá ser uma forte relação com uma Liderança por Sofisticação.

## **ANEXO VII – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – GESTOR DE TOPO**

Entrevistador: Num mercado tão competitivo como se tem mostrado o da construção, qual acha que tem sido a principal vantagem competitiva da empresa? Em que é que esta empresa se distingue positivamente dos seus principais concorrentes? Se tivesse que escolher um fator em concreto, qual diria?

Entrevistado: O mercado de construção para além de competitivo tem infelizmente outras preocupações ainda maiores, a começar pela grande instabilidade e volatilidade que apresenta, padecendo em larga escala de fatores macroeconómicos e políticos que têm sido várias vezes “castradores” do setor, mas apesar disso, aquilo que mais incomoda, quando comparado com outros setores de atividade, é muitas vezes e infelizmente a falta de honestidade e responsabilidade dos seus intervenientes, tornando-se vulgarmente um mercado anárquico do “vale tudo”, onde a qualidade do serviço prestado é o que muitas vezes menos importa no negócio. Sobreviver por isso neste mercado ainda para mais na posição em que estamos ao nível mais baixo da cadeia, na posição de subempreiteiro do empreiteiro geral, não é de todo uma tarefa fácil. No entanto, apesar de tudo, várias crises já atravessámos ao longo destes quase trinta e seis anos de existência e a verdade é que continuamos a conseguir ultrapassar todos os obstáculos que nos aparecem pela frente e acima de tudo sem nunca perder os nossos valores. E isso leva-nos à questão seguinte, o que de facto entendo que nos distingue e que nos dá uma vantagem competitiva perante as outras empresas, são claramente os valores a que nos mantemos sempre fiéis ao longo deste tempo, valores que numa forma geral todas as empresas os têm, sendo quase um “cliché”, mas que infelizmente muito poucas os vivem ou fazem sentir em todos os seus atos do dia-a-dia.

Na organização essa forma de estar começa logo pelo exemplo de cima e faz-se sentir ao longo de toda a estrutura pelos nossos colaboradores, funcionando como uma autêntica família, unida e a procurar superar-se em todos os momentos, mesmo perante as mais difíceis adversidades que o mercado nos impõe. Isso em termos práticos traduz-se claro num maior foco nos objetivos de cada um, maior união na partilha de opiniões e envolvimento com a definição e implementação da estratégia da empresa, estando certos que se duas cabeças pensam melhor que uma, então todas as cabeças juntas farão ainda melhor, com isto se consegue claro também maior motivação e eficiência de todos em prol dos objetivos a que nos propomos todos os anos.

Entrevistador: No decorrer dos mais de trinta anos em que a organização se mantém no mercado, assumiu sempre a mesma estratégia? Caso a resposta seja negativa, o que levou à alteração de estratégia? Quais as consequências associadas a esta alteração?

Entrevistado: Assim numa forma geral não consigo dizer que tenha existido algum momento de mudança da estratégia ao longo destes quase cerca de trinta e seis anos, pois o que houve sim foi evolução e adaptação da estratégia às mudanças do mercado, sejam elas económicas, políticas ou socioculturais. A estratégia é dinâmica e evolutiva e na organização tentamos sempre ver mais à frente e prever sempre a nossa estratégia macro em horizontes futuros e trienais, com objetivos traçados para cada um desses anos seguintes, envolvendo todos os vértices estratégicos definidos. Ao longo destes trinta e seis anos naturalmente que já muitas estratégias foram definidas até ao ponto que chegamos hoje, desde decisões de internacionalização, entradas em novas áreas de negócio, aquisições e fusões de empresas, evoluções estruturais e processuais de adaptação às várias mudanças e necessidades dos mercados onde estamos, estratégias de crescimento e formação dos nossos quadros futuros, entre muitas outras. Mas sempre mantendo os mesmos princípios dos valores já referidos anteriormente, pois em tudo o que fazemos, teremos sempre uma família a defender e a honrar, e em momento algum alinhamos em viagens ou negócios de oportunidade casuais, sendo sempre fiéis a uma estratégia de continuidade, estabilidade e de conquista do nosso caminho pelo nosso próprio mérito e perseverança.

Entrevistador: Com o conhecimento que tem do mercado, esta vossa estratégia é realmente distintiva, ou parece-lhe que muitas outras empresas concorrem procurando o mesmo tipo de vantagem?

Entrevistado: A estratégia em si não sei se podemos dizer que é distintiva, pois numa análise geral visa o crescimento económico e estrutural do grupo a médio e longo prazo à semelhança do que fazem também tantas outras empresas, sendo muito desse crescimento baseado em aumento da dispersão geográfica procurando crescer e distribuir o suporte do negócio por mais do que um mercado económico, aumentando o fator escala e reduzindo também o risco de exposição por mercado, assim como garantir o crescimento pela via do alargamento das áreas de negócio, aproveitando a rede de contactos, clientes e mercados para aumentar o número de oportunidades de negócio,

coabrindo assim mais serviços, e com isso ter também um fator adicional e preferencial para os nossos clientes pois com um só interlocutor conseguem assegurar resposta a vários temas diferentes, poupando-lhes também custos e transtornos de gestão de conflitos nas interligações existentes em todas as áreas envolvidas, neste caso estamos a falar naturalmente daquilo que é o nosso “core business”, as instalações técnicas especiais, que no seu todo representam uma fatia significativa em qualquer projeto de construção, com um elevado teor de complexidade e interligação entre eles. Em termos de estratégia base não consigo considerar que isto seja muito distintivo do que se calhar muitas das outras empresas também façam, apenas que o fator já referido anteriormente e o foco na motivação e envolvimento dos nossos colaboradores em tudo isto são fatores determinantes para que tudo isto seja possível, pois tudo isto é feito de pessoas, e para que as ideias definidas na estratégia possam ser tornadas possíveis, envolve um esforço e sacrifício de muita gente que tem que começar logo desde o momento da definição da estratégia, passando pela sua envolvimento e motivação durante todo o processo de implementação. Recordo que ainda para mais somos uma empresa de serviços e não uma fábrica, pois se não forem os nossos colaboradores a garantir que tornam a estratégia possível, como uma única equipa e unida, nada seria possível de conseguir. A sermos distintos será seguramente neste aspeto.

**Entrevistador:** Na sua opinião, a estratégia identificada é sustentável?

**Entrevistado:** O futuro na verdade ninguém o consegue adivinhar, mas até aqui temos conseguido que a estratégia seja sustentável, mantendo sempre um equilíbrio entre a vontade de crescimento e a estabilidade, dando passos o mais seguros possíveis, sempre orientados e a pensar nas pessoas que temos, envolvendo-as nas tomadas de decisão, para que possam entender também quando nem sempre tudo corre bem, e não se desanimem com isso, pois os campeonatos são ganhos assim mesmo, nem sempre se conseguem vencer os jogos todos, o importante é que no geral a equipa se mantenha a evoluir, de forma sustentável e adaptável às contingências dos mercados, assegurando a sua continuidade.

**Entrevistador:** No seu entender, a gestão de recursos humanos tem estado alinhada com esta estratégia, contribuindo para reforçar a estratégia competitiva? Ou, por outro lado, tem constituído uma barreira à implementação da estratégia? Dê exemplos.

A gestão de recursos humanos poderá contribuir para uma maior competitividade a longo prazo? De que forma?

Exemplos: Organização do espaço físico dos postos de trabalho; criação de espaços comuns, promoção de atividades extra laborais; políticas salariais; organização de trabalho que promove atividades rotineiras ou, por oposição, dinâmicas; aposta na formação.

Entrevistado: Sem dúvida que a gestão dos recursos humanos tem estado totalmente alinhada com a estratégia, ou não fosse esse o fator principal que define a nossa capacidade de fazer cumprir a nossa estratégia e atingir os nossos objetivos. Como uma família somos uma equipa unida, e a atenção aos mais pequenos pormenores são fundamentais para garantir o bem estar desta grande família. No entanto, e como é natural, a gestão de pessoas é uma tarefa muito difícil e quando falamos de várias centenas de colaboradores, com multiculturas, múltiplas condições de vivência, de trabalho e sociais, nos vários países em que estamos, a tarefa torna-se ainda mais difícil. A gestão de expectativas e de necessidades ou fatores motivacionais para cada pessoa tornam-se tão dispersos que se torna impossível ter uma fórmula ou ação que agrade a todos por igual. Daí na prática nós não temos propriamente só um típico departamento de recursos humanos, ou aliás, ter até temos mas não só os recursos humanos são responsáveis pela gestão dos nossos recursos humanos, pois na verdade essa gestão de pessoas é partilhada por muito mais gente, pois o gerir pessoas é uma tarefa de proximidade e de todos os dias, a motivação das pessoas envolve atenção em todos os momentos, não se trata apenas de regalias e atividades extra laborais ou até profissionais, as quais naturalmente também são muito importantes mas acima de tudo o mais importante é sentirem o exemplo e atenção de quem está imediatamente com eles no dia-a-dia, estarem envolvidos nas decisões de forma a entenderem o melhor possível a justiça das mesmas, sentindo que existe uma partilha total dos esforços e condições por todos a começar pela administração até todos os níveis de diretores e chefias que envolvem a nossa estrutura em todas as geografias, são estes os principais responsáveis pela boa gestão e motivação das nossas equipas. Claro que é também fundamental que acima existam diretrizes e estratégias motivacionais que envolvam todos os fatores de acompanhamento aos colaboradores, o que na nossa empresa não é só o departamento de recursos humanos que tem esse objetivo, sendo o mesmo também partilhado e até em maior foco por um gabinete de

apoio ao colaborador associado ao nosso departamento de “marketing”, que trata precisamente o “marketing” interno, pois não há melhor imagem do que a imagem que os nossos colaboradores transmitem quando trabalham satisfeitos e motivados, para além do retorno económico associado à maior eficiência desse trabalho desempenhado. Para isso tanto o departamento de recursos humanos como o gabinete de apoio ao colaborador têm da administração, todos os anos, toda a atenção para que se tente sempre inovar nas condições que melhor satisfaçam as necessidades dos nossos colaboradores e suas famílias, seja que neste campo imagino que já tenha sido referido nas restantes entrevistas feitas à nossa equipa, não me vou alongar a descrever as medidas e ações implementadas, pois são muitos e em muitos eixos, confirmo apenas que é de facto uma preocupação muito especial e na qual dedicamos muita atenção.

Entrevistador: De acordo com o divulgado na página empresa, o Presidente do Conselho de Administração afirma que “Mais do que uma empresa, somos uma grande família”. Considera as relações interpessoais dentro da organização como uma mais-valia? Neste contexto, quais os cuidados a ter para garantir a sustentabilidade das relações interpessoais no trabalho?

Entrevistado: Julgo que isto se aplicará a qualquer equipa de um qualquer desporto ou atividade profissional ou outra, o espírito inter-relacional e de união entre os elementos dessa equipa serão sempre fatores cruciais para se atingir qualquer nível de expoente máximo de eficácia nas tarefas que desempenham, e numa empresa de serviços como a nossa, todo o valor da empresa está nas pessoas que a constituem e no que conseguem fazer e atingir em conjunto. Neste sentido e como uma grande família construímos um futuro conjunto onde possamos em parte crescer, mas acima de tudo sentir-nos realizados e orgulhosos do caminho que fizemos, sempre com a consciência de ter honrado os nossos valores e a nossa forma de estar tanto na vida pessoal como profissional em total sintonia. A sustentabilidade destas relações constroem-se como qualquer relação familiar entre um qualquer normal casal sentimentalmente saudável, motivando relações com base na honestidade, diálogo, transparência, respeito, justiça, compreensão, espírito de ajuda, dedicação e confiança.

Entrevistador: Ainda de acordo com o divulgado na página da empresa “Reconhecemos com muito orgulho e sem qualquer dúvida que a chave fundamental do nosso sucesso são



os nossos colaboradores.” À luz desta afirmação, é possível estabelecer uma relação de causa-efeito entre a gestão de recursos humanos da organização e a vossa posição competitiva / o vosso sucesso? Explique, por favor, em que medida.

Entrevistado: Já me estarei certamente a repetir mas claramente que é possível associar uma relação entre a tentativa da melhor gestão possível de recursos humanos e a posição competitiva/sucesso da empresa no mercado, pois de facto o nosso serviço só se torna distinto e bem-sucedido pela capacidade e motivação que os nossos colaboradores empenham todos os dias para conseguir superar-se e atingir os objetivos a que nos propomos, e se existir realmente diferença no serviço que prestamos e na forma eficiente como o fazemos isso deve-se somente às pessoas que pertencem a esta grande família/equipa, no qual todos estamos incluídos como um todo, incluindo a administração.

Entrevistador: Procuram que os vossos colaboradores permaneçam na empresa durante a maior parte das suas vidas profissionais? Ou tiram partido das possibilidades de mobilidade e procuram, em cada momento rodear-se das pessoas que vos parecem mais adequadas para aquele projeto específico mas sem expectativa de continuidade? Qual é a vossa prática nesta matéria?

Entrevistado: Em primeiro lugar é um orgulho os colaboradores que ficam connosco na empresa até se reformarem, os quais neste caso constituem também um grupo que formamos há uns anos intitulado de os “sessentinhas+”, grupo que apesar de ter entrado profissionalmente na reforma continua neste caso a fazer parte da família e a participar em muitas das atividades que fazemos e inclusive em situações de partilha de opinião para possíveis decisões estratégicas futuras, pois sabemos que essas pessoas estiveram connosco muitos anos e também têm muita experiência para partilhar que só seríamos tolos se não os quiséssemos ouvir. A ideia dos “sessentinhas+” vem também no sentido de dar continuidade a outro grupo muito especial que temos já há mais alguns anos, que são os “faisquinhas”, que constituem todos os filhotes dos nossos colaboradores desde o momento que nascem até se tornarem adultos e que com muito carinho envolvemos também em atividades dedicadas aos mais pequenos pois temos a certeza que serão eles o futuro das nossas gerações, e quem sabe alguns deles vão um dia querer seguir as pisadas dos pais e entrar na nossa família também numa carreira profissional no futuro.

É precisamente nesse sentido de pensar o futuro que definimos a nossa estratégia de recrutamentos e gestão dos recursos humanos. Somos muito conservadores no que toca a contratar e sempre que incluimos alguém na família, essa pessoa e respetivo agregado familiar passam a ser automaticamente uma preocupação, no bom sentido, para futuro, sendo que em momento algum até hoje dispensámos seja quem for por razão de oscilações de trabalho sem primeiro ter dado todas as oportunidades de incluir a pessoa numa qualquer outra função ou geografia. Baseamos precisamente a nossa estratégia na divisão do risco de exposição aos mercados geográficos assim como na dispersão de áreas de atividade que fazemos, para permitir também que as nossas equipas se desenvolvem profissionalmente e com capacidade para multifunções, o que nos dá mais condições de ter sempre soluções profissionais sejam para progressão normal de carreira seja nos casos em que por algum motivo algum tipo de trabalho deixe de ser necessário naquele momento naquela geografia, a pessoa tenha sempre lugar dentro do grupo a fazer a mesma coisa noutra geografia ou então mesmo a fazer outra coisa na mesma geografia onde estava. Dando-lhes assim maior segurança e estabilidade familiar, sabendo que defenderemos sempre os seus postos de trabalho em todos os momentos. Contudo somos já uma empresa com muita gente e com um leque de profissões e carreiras muito alargadas, pelo que também sabemos que nem todas as carreiras profissionais têm o mesmo nível de capacidade de progressão dentro do nosso grupo, assim como nem sempre é o melhor para todas as pessoas ficarem sempre no mesmo sítio, seja por razões familiares seja por quererem muitas vezes agarrar boas oportunidades que surgem no mercado em determinada altura e que lhes permita atingir também objetivos pessoais que ambicionam. Pelo que também não vemos propriamente com tristeza quando algum colaborador nos comunica que vai abraçar um novo desafio, pois felizmente na maior parte dos casos sabemos que irá para melhores condições do que as que lhe podemos dar e no mesmo espírito de família, todos os pais gostariam certamente que os seus filhos nunca saíssem de casa, mas a verdade é que na maior parte dos casos é o caminho natural do seu crescimento pessoal e desde que vão para melhor ficaremos sempre contentes, mantendo sempre as melhores das relações com todos os que já estiveram connosco e que hoje trabalham noutros sítios, pois o mercado apesar de tudo é pequeno e é com muito orgulho que continuamos a manter boas relações com todos os que hoje têm funções

nalguns parceiros nossos sejam eles clientes, fornecedores e nalguns casos também concorrentes naturalmente.

Entrevistador: Na sua opinião, a orientação para os resultados é compatível com a orientação para as pessoas? Por outras palavras, as preocupações humanistas são compatíveis com a procura de eficiência? Caso afirmativo, explique por favor, em que medida.

Entrevistado: Claramente que sim, principalmente quando falamos de empresas que prestam serviços como é o nosso caso, onde todo o valor da empresa se baseia no que as pessoas fazem de forma manual e em equipa. Não há qualquer forma de atingir bons resultados se não nos concentrarmos nas ferramentas que vão garantir esse trabalho. E no que toca a essas ferramentas (as pessoas), o fator motivacional e dedicação fazem toda a diferença entre fazer bem à primeira, com máxima qualidade e eficiência ou fazer mal e sem grande interesse pelo que se está a fazer. São claramente a imagem que passam, o custo do tempo da tarefa, a otimização dos recursos utilizados, a satisfação do cliente, o ambiente com a restante a equipa que por sua vez é contagiada pelos restantes colegas, ou seja tudo fatores fundamentais e que fazem toda a diferença entre sucesso ou insucesso e por consequência bons ou maus resultados.

Entrevistador: De acordo com o divulgado na vossa página, para além de uma boa gestão de recursos humanos, também apostam noutros departamentos, nomeadamente “Mantendo uma aposta contínua na melhoria das componentes ao nível de recursos humanos, tecnologia, investigação e desenvolvimento”. Como se articula a atividade das várias funções na empresa? (recursos humanos, tecnologia e investigação e desenvolvimento)

Entrevistado: Uma empresa como qualquer equipa de futebol por exemplo é constituída por diversos elementos, cada um com a sua função mas todos eles imprescindíveis para que se possam ganhar jogos e campeonatos. Para os jogadores conseguirem jogar bem, também houve antes alguém que tratou bem da relva, alguém que preparou e separou os equipamentos, que encheu as bolas, entre outros. Naturalmente, para uma estratégia funcionar e mais uma vez voltando à boa gestão dos recursos humanos disponíveis, é crucial que os mesmos estejam a desempenhar as funções certas, as funções para as quais eles se sentem motivados e para as quais todos os restantes colegas dependem deles para

garantirem a sua parte do “dente” numa grande “roda dentada”, se um dente falhar a roda não vai funcionar na sua máxima eficácia conforme desejado. A articulação das várias funções e dos vários departamentos são estruturadas tendo por base os objetivos gerais da estratégia definida, que por sua vez se vão segmentando e definindo de cima para baixo até ao mais pequeno pormenor da tarefa mais elementar, garantindo uma árvore e estrutura de funções e objetivos que são definidos com cada um dos colaboradores individualmente, sendo que todos os colaboradores desta empresa têm os seus objetivos definidos e negociados anualmente, estando os mesmos depois associados a prémios mensais ou anuais. Essa árvore de tarefas e objetivos é feita com a colaboração e debate de todos os elementos da equipa, evoluindo ao longo dos anos no sentido de melhor identificarem o que são os objetivos de cada um e quais as ligações que têm com os seus colegas de outras funções e departamentos.

**Entrevistador:** Como idealiza a sua organização dentro de cinco e vinte anos?

**Entrevistado:** O futuro é sempre uma visão difícil de idealizar, mas diria que fundamentalmente idealizo que a mesma equipa que está hoje connosco, e que quiser, continue a estar connosco daqui a cinco e vinte anos, que continuemos a sentir-nos todos orgulhosos e realizados pelo que construímos, que consigamos incluir algumas das segundas gerações dos agora ainda “Faisquinhas” na nossa equipa profissional e podermos sentir que fomos bons exemplos para a sua progressão pessoal e profissional, que consigamos manter sempre o espírito de família e dos valores em todos os futuros e novos elementos que se juntarem a nós no futuro, que daqui a vinte anos consigamos estar quem sabe em muitos outros setores que não só a construção, dando muito mais oportunidades de emprego e de desenvolvimento profissional e pessoal aos nossos colaboradores. E claro conseguir tudo isto mantendo os bons resultados que nos permitam assegurar de forma sustentável a continuação do crescimento desta já grande família.

**Entrevistador:** Gostaria ainda de obter informação relativa à eventual participação acionista dos seus colaboradores. É esta uma realidade praticada pela vossa empresa?

**Entrevistado:** A possibilidade de participação acionista é uma realidade sim mas em casos muito concretos, casos em que desafiamos alguns funcionários chave da organização. Quadros superiores que vão assumir como cargos de direção geral em novas empresas do

grupo. Nalguns casos é dado como fator motivacional uma pequena participação acionista nessa empresa na qual desempenhará um papel determinante.

## **ANEXO VIII – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – GESTOR DE RECURSOS HUMANOS**

Entrevistador: Em que ano entrou na empresa? É o seu primeiro trabalho?

Entrevistado: Entrei em 2011. Tive um trabalho anterior mas de curta duração. Em termos de recursos humanos, é o meu primeiro trabalho.

Entrevistador: Assumi sempre a mesma função nesta organização?

Entrevistado: Não, quando entrei estava como técnica administrativa e depois, passado um ano, fiquei como responsável dos recursos humanos.

Entrevistador: Essa mudança surgiu como?

Entrevistado: Por iniciativa da administração. Foi um desafio que me foi proposto. Tinha formação na área mas nunca tinha trabalhado na área (...). Gostei do desafio (...).

Entrevistador: Na sua opinião, enquanto gestor de recursos humanos, qual lhe parece ser a vantagem competitiva desta empresa? De que forma é que acha que esta organização se distingue da concorrência? Qual é o fator chave?

Entrevistado: Acho que temos colaboradores muito competentes na área e acho que a empresa aposta nos colaboradores. Cada vez mais temos colaboradores a terem formações mais específicas para poderem fazer cada vez melhor o seu trabalho. Inclusive, houve colaboradores novos que tiveram formação em novas áreas de negócio (...) e acho que esta é uma das vantagens que temos.

Entrevistador: Portanto, acha que promovem ao vosso cliente um fator diferencial associado a uma maior qualidade? Ou acha que, por outro lado, a empresa promove retenção de custos para oferecer ao cliente um custo mais baixo?

Entrevistado: Acho que sim. Concordo.

Entrevistador: Estamos a falar de âmbitos diferentes...

Entrevistado: Sei que estamos numa situação um bocado complicada a nível económico (...). No entanto, não estou muito por dentro da parte do cliente externo. Acho que o essencial a nível do cliente é proporcionar o melhor serviço.

Entrevistador: Melhor preço? Qual é o fator diferencial? (...) Acha que poderia ser a inovação a vertente que vos distingue da concorrência?

Entrevistado: Neste momento acho que é a inovação uma vez que estamos a explorar uma nova área de negócio, o gás. Apostávamos no início nas instalações elétricas (...).

Entrevistador: Mas estamos a falar de uma nova área de negócio ou de alguma inovação por exemplo de novas soluções técnicas?

Entrevistado: Sim, nova área de negócio.

Entrevistador: Está a acompanhar as últimas obras que têm ganho? Imagine uma dessas obras. Qual foi o interesse real nessa obra? Terá sido a obra em específico? A visibilidade? O facto de exigir mais capacidade técnica ou mais qualidade em termos de soluções? Ou, por outro lado, acha que ganharam essa obra porque a nível de preço foi um preço realmente arrasador e que a concorrência não conseguiu acompanhar?

Entrevistado: Acho que não terá sido só o preço que terá marcado a diferença.

Entrevistador: Colocando à partida na balança estes dois fatores, por um lado a qualidade e por um outro lado o custo, qual lhe parece ser o mais vincado em termos de decisão?

Entrevistado: Acho que a qualidade. Acho que no mercado as construtoras já conhecem o trabalho que temos feito e por isso também é uma mais-valia para nós e que nos fez ganhar mais obras nestes últimos tempos, como é o caso da obra B<sup>11</sup>.

Entrevistador: No caso dessa obra em específico, de acordo com a entrevista já efetuada ao diretor comercial, foi uma obra que procuraram ganhar pela visibilidade, qualidade, e não propriamente pelo custo, mas pela sua globalidade.

Entrevistado: Sim, é esse o caso.

Entrevistador: Acha que esta estratégia é uma estratégia sustentável?

Entrevistado: Sim, acho que se nós continuarmos a manter a qualidade ou até conseguirmos superar é uma mais-valia para nós até porque o “passar a palavra” também é importante pela mensagem que possa passar da nossa qualidade, colaboradores competentes e bem formados. É uma mais-valia para a empresa sem dúvida nenhuma.

Entrevistador: A estratégia que tiveram foi sempre a mesma ao longo do tempo?

Entrevistador: Acho que sim. É uma área que não estou muito a acompanhar.

Entrevistador: Em função de cada tipo de estratégia, a gestão de recursos humanos pode ter algumas práticas implementadas associadas a esse tipo de estratégia. Quais são as medidas que coloca em prática associadas à estratégia que seguem? (...)

---

<sup>11</sup> Obra B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.



Entrevistado: Nós temos como exemplo a formação, que custa dinheiro e não fica propriamente barata. Temos um plano de eventos trianual que é gerido pelos recursos humanos e pelo “marketing”, em que temos eventos para os colaboradores, tanto na hora do trabalho como fora desse horário, inclusive, o ano passado, tivemos um evento que foi “Uma Aventura na Obra”. Os colaboradores do escritório foram passar dois dias de trabalho nas obras. O nosso escritório ficou parado e nós fomos ver a outra perspetiva dos colegas que estão em obra, para percebermos as dificuldades que eles passam no dia-a-dia. Este é um exemplo de que a empresa aposta não tanto pelo dinheiro, até porque ter colaboradores de escritório em obra tem custos elevados. Acho que este é um exemplo do que a empresa faz.

Entrevistador: Então uma das medidas será incentivar à formação e incentivam também a este tipo de eventos.

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Quanto à organização dos espaços de trabalho, têm alguma sensibilidade neste sentido?

Entrevistado: Nós trabalhamos em “open space”. Grande parte dos colegas trabalham de frente para outros colegas. As pessoas têm uma pausa de manhã e à tarde, não controlada. O horário de almoço é também gerido pela própria pessoa (...). Temos alguma liberdade no nosso trabalho e gerimos o nosso tempo.

Entrevistador: Enquanto gestor de recursos humanos, entende que a organização procura manter os seus colaboradores motivados?

Entrevistado: Neste momento acredito que estamos a sofrer uma mudança na parte financeira que acaba por influenciar os colaboradores (...). No entanto, também é um desafio para nós.

Entrevistador: O que fazem no sentido de continuar a motivar os vossos colaboradores?

Entrevistado: Os eventos já referenciados (...). Temos o ginásio, a mesa de pingue-pongue, a “PlayStation” que os colaboradores vão usando (...).

Entrevistador: Quando algum colaborador se mostra desmotivado, o que faz?

Entrevistado: Tentamos perceber, de modo informal, o motivo. Muitas vezes não depende só do trabalho mas também do nosso estado de espírito, mas temos esse cuidado. Queremos perceber o que se passa e atuar no sentido de ajudar a resolver.

Entrevistador: Como são planeadas as ações de formação ao longo do ano?

Entrevistado: Temos um plano de formação trianual. No entanto, no final de cada ano é revisto. Normalmente, em novembro comunico aos diretores essa revisão. Caso eles pretendam alterar o plano e acrescentar alguma formação nova podem fazê-lo (...). Temos uma reunião anual com o diretor do departamento onde é feita uma retrospectiva do que se passou no ano e definimos novos objetivos para o próximo ano. É aí que os colaboradores passam a mensagem. Dizemos que formação pretendemos ter. Caso o diretor considere importante, solicita a inclusão no plano de formação. No entanto, nós temos um plano de formação muito extenso. Posso dizer que conta com mais de noventa formações. Numa empresa como a nossa, noventa formações é muita coisa (...) sendo este o motivo para planearmos para três anos. No final do ano, fazemos um balanço para percebermos se aquilo que era importante há um ano continua a ser importante ou não. Não faz sentido termos um plano para três anos e não o adaptarmos, até porque entretanto entram colaboradores novos e temos de inclui-los.

Entrevistador: As pessoas que contratam assumem sempre as mesmas funções? Por exemplo, um colega de direção de obra que pretenda mudar de função, permitem essa flexibilidade?

Entrevistado: (...) Se a pessoa não estiver satisfeita com o seu trabalho e se falar com o seu diretor, acho que se houver essa necessidade noutra departamento não haverá problema.

Entrevistador: De acordo com a reportagem publicada “Espírito de equipa é o trunfo da construtora” - “Apesar de não serem defensores das carreiras zigzague, a administração diz que “estamos sempre atentos à apetência das pessoas e, sempre que necessário e possível, fazemos os necessários ajustamentos”. De acordo com a revista Exame, de Fevereiro de 2015, “existe ainda a possibilidade de mudar de funções”.

De que forma é gerida a progressão na carreira dos vossos colaboradores? Entendem os ajustamentos referidos como positivos?

Entrevistado: Nós temos um plano de progressão de carreira (...) Temos um plano em que um colaborador ao fim de “x” anos deve alterar de categoria e nós fazemos essa monitorização. No entanto, para complementar um bocadinho o plano de progressão de carreira, temos também um plano de competências mais para a parte técnica onde o colaborador tem “x” competências para atingir. Se as conseguir atingir, haverá uma subida de categoria.

Entrevistador: Há então esse cuidado de acompanhamento?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Em termos de comunicação interna, surgindo alguma nova informação, como é divulgada?

Entrevistado: Nós normalmente enviamos por “e-mail”. Sempre que um colaborador entra ou sai (da empresa) enviamos uma comunicação interna. Outro exemplo é quando algum colaborador tem um filho (...).

Entrevistador: Qual a média de anos de trabalho nesta organização dos trabalhadores? Quando recrutam algum colaborador é para um período curto de tempo, para uma necessidade pontual?

Entrevistado: Normalmente as pessoas que recrutamos são para fazerem uma carreira e não para uma situação específica. No entanto, ultimamente houve a necessidade de recrutar trabalhadores técnicos para obras em que fizemos contratos de termo incerto, ou seja, específicas para determinada obra (...). Mas tivemos agora uma obra em Viseu em que tivemos colaboradores nessa situação e, no final da obra, fizemos a proposta para que eles integrassem os nossos quadros. Eles não aceitaram, mas por escolha deles e não da empresa.

Entrevistador: De forma geral procuram manter os colaboradores?

Entrevistado: Não é nosso hábito termos contratos a termo incerto. Foi uma necessidade pontual para aquela obra (...).

Entrevistador: No que respeita o salário, existe alguma componente variável associada ao cumprimento de objetivos?

Entrevistado: A maior parte dos colaboradores tem objetivos mensais onde todos os meses fazem a sua autoavaliação para o diretor do departamento. Conforme essa autoavaliação é definido o prémio de produtividade para aquele mês. Há um valor máximo definido e depois é pago consoante a percentagem que o colaborador teve.

Entrevistador: Em termos de salários, estamos a falar de salários mínimos?

Entrevistado: Não, em média não é nada que se compare ao salário mínimo.

Entrevistador: Entre funções, as divergências salariais são muito notórias?

Entrevistado: Em termos de pessoas de departamento, aquelas que fazem quase a mesma coisa, não fazemos muita distinção. Os salários da mesma equipa não divergem muito. É claro que se for um colaborador de um patamar um bocado acima e de há muitos anos,

não está ao mesmo nível que o restante. É normal que haja um valor diferente mas valores um bocadinho irrelevantes. Não estamos a falar de diferenças astronómicas.

Entrevistador: Em termos de leque salarial têm então esse cuidado? A divergência é muito alta?

Entrevistado: Entre colaboradores e diretores sim, há uma diferença grande. Em termos de equipa é tudo muito parecido.

Entrevistador: Aquando do alcance de um objetivo, como por exemplo a angariação de uma obra, há algum prémio para a equipa envolvida ou, por outro lado, é premiado o diretor do departamento por atingir objetivos?

Entrevistado: Eu não estou muito por dentro desta área. Daquilo que me apercebo os parabéns são dirigidos à equipa e não propriamente à pessoa que fez o orçamento e esteve propriamente na negociação com os fornecedores. Chegamos já a ganhar uma obra na Argélia e comemoramos todos, portanto os parabéns são para a equipa (...).

Entrevistador: Em termos de incentivos, o que costumam promover aos vossos colaboradores?

Entrevistado: Temos os prémios de produtividade mensais, seguro de saúde para o colaborador e para a família (...).

Entrevistador: As atividades que promovem fora do contexto de trabalho são destinadas a todos os colaboradores?

Entrevistado: Para todos os colaboradores.

Entrevistador: Fazendo um balanço final, o que acha que está a fazer bem no setor dos recursos humanos? O que acha que poderia melhorar?

Entrevistado: Eu estou sozinha para o departamento de recursos humanos. Tenho uma colega que me dá um bocadinho de apoio na parte mais burocrática da formação (...). Faço a gestão de recursos humanos do grupo todo: Portugal, Moçambique, Angola e Argélia. Claro que uma pessoa para tudo não é fácil. Sei que me devia focar um bocadinho mais na área da formação porque sei que é importante mas não tenho muito tempo para isso. Por exemplo, o tempo que demoro com o processamento salarial, âmbitos legais, ocupa-me muito tempo. No entanto, acho que estou a fazer o melhor que posso.

Entrevistador: Do que estou a perceber, o tempo não dá para tudo. Já alguma vez indicou esse défice à administração?

Entrevistado: Sim. É evidente, neste momento, com o número de colaboradores que temos, que é difícil chegar a tudo. No entanto, a mensagem que me é passada sempre é a de que está a ser feito um bom trabalho.

Entrevistador: Portanto o único problema que salienta é o facto de ser uma única pessoa e precisar de algum auxílio para melhorar algumas situações.

Entrevistado: O trabalho tem sido feito. Talvez por isso não haja muito a preocupação de mudar (...).

Entrevistador: Como é que sabe se a forma como está a gerir os recursos humanos é a forma adequada? Ao longo do tempo é feita alguma monitorização?

Entrevistado: Nós temos com a chefia uma reunião para avaliar o que foi o ano. Para além disso, no início do ano, temos uma auditoria do sistema da qualidade onde os recursos humanos também são auditados e vemos também o que é que ficou por fazer ou o que ficou menos bem feito. Por exemplo, no caso da formação, perguntamos ao formando se achou que a formação que fez foi eficaz ou se acha que é necessário repetir a formação (...).

Entrevistador: Tem em atenção estes aspetos para o ano seguinte?

Entrevistado: Sim, para tentarmos melhorar.

## **ANEXO IX – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – DIRETOR COMERCIAL**

Entrevistador: A experiência que tem nesta organização foi a sua primeira experiência laboral? É o seu primeiro trabalho?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Assumi sempre as mesmas funções?

Entrevistado: Não. Comecei no departamento de estudos e orçamentos. Passei por direção de obra. Fiz o percurso normal na empresa: quando alguém entra começa pela parte da orçamentação (para tomar contacto com a folha de orçamento, fornecedores e clientes) e depois passa para direção de obra. No meu caso, tive mais inclinação para a parte de estudos e orçamentos e regressei ao departamento (...).

Entrevistador: Abordando um bocadinho mais a questão das funções, haverá disponibilidade nesta organização para as pessoas mudarem de função, não por ser procedimento mas por vontade própria?

Entrevistado: Eu penso que sim. Nós fazemos a avaliação de desempenho e a análise de objetivos todos os anos. Uma das questões que se coloca é se há vontade por parte do colaborador de passar para outro departamento, por exemplo. Por norma, as pessoas gostam do departamento onde estão mas pode acontecer de uma pessoa estar no departamento de produção e querer ir para o departamento de orçamentação, ou vice-versa (...).

Entrevistador: Quando envia um orçamento (proposta) para uma determinada obra, seria importante fixar uma obra, por exemplo, a última obra que tenha estudado; qual é o fator que tem em consideração, no sentido de angariar essa obra?

Entrevistado: Vamos falar por exemplo na obra A<sup>12</sup>. Antes de mais, é importante a escolha na aposta dessa obra, antes mesmo da escolha da construtora, a obra em si. É uma obra de referência. A nossa empresa prima por apostar em obras de referência. (...) Trata-se de uma obra de hotéis de luxo, um de cinco estrelas e outro de três estrelas, localizados no Parque das Nações, na capital. O porquê de apostar nesta obra tem a ver com ser uma

---

<sup>12</sup> Obra A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

obra de referência. O cliente, sendo a empresa A<sup>13</sup>, é um cliente que já temos historial e portanto apostamos ainda mais. O preço foi o mais competitivo possível. Foi feito um estudo ao pormenor (desde ligar com fornecedores a pedir descontos extra) (...).

Entrevistador: Portanto, nessa obra em específico o que liderou na decisão foi o fator custo?

Entrevistado: Não. Não foi o fator custo. Foi a obra em si. A visibilidade e a notoriedade desta obra. É uma obra de valor grande o que não quer dizer que o valor a que vai ser adjudicada seja um valor interessante.

Entrevistador: Pode não ser interessante?

Entrevistado: Não se trata de ser interessante. Pode não ser uma obra a ter lucros consideráveis. Se calhar há outras empresas que dizem “Eu vou a esta obra porque vai-me dar 20% de lucro ou 30% de lucro”.

Entrevistador: Mas vocês só vão até um determinado valor?

Entrevistado: Isso será a decidir pela administração.

Entrevistador: Mesmo sendo a obra de referência que é?

Entrevistado: Exatamente. Há alturas em que temos de deixar cair obras. Chega a uma altura que não nos são possíveis (...).

Entrevistador: Portanto, o fator custo acaba por ser importante mas dentro de certos limites?

Entrevistado: Sim. Claro.

Entrevistador: De forma geral, o que procuram promover?

Entrevistado: Fator qualidade e preço. Não entramos em loucura de irmos para o mais barato e descuidar a qualidade.

Entrevistador: E então, no dia-a-dia, o procedimento que têm vai ao encontro de racionalizar tudo o que é custo? Ou trata-se de um procedimento mais focado na qualidade? Isto é, há vários fatores que estão muito diretamente relacionados com a estratégia, como é exemplo a formação. Apostam na mínima formação possível pelos custos que implica ou apostam na formação mais interessante para os colaboradores?

---

<sup>13</sup> Empresa A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.



Entrevistado: Como é óbvio, há contenção de custos. As alturas de crise são mais complicadas. No entanto, se não se consegue fazer formação fora, faz-se formação dentro. Temos pessoas capacitadas para darem formação de temas mais específicos. Dou como exemplo uns estagiários que precisavam de formação (de direção de obra, autos e medições, (...)) para irem para Angola. A formação que lhes foi dada foi por diretores de obra seniores. Em termos de formação de infraestruturas de telecomunicações de edifícios e de urbanizações, a formação foi feita internamente mas recorrendo a formadores externos. As formações necessárias são dadas. (...) Tentamos ir ao máximo de formações possíveis mesmo que sejam de fornecedores quando apresentam novos produtos (...).

Entrevistador: Com este exemplo precisava de entender se procuram cortar nas despesas.

Entrevistado: Cortamos no que é desnecessário (...).

Entrevistador: Como é o ambiente que promovem aqui?

Entrevistado: O ambiente é bom. Tentamos fazer atividades além das promovidas pelo “marketing” mas também dentro do departamento. Fazemos almoço mensal do departamento.

Entrevistador: Caso haja atraso no vosso almoço, como lida a administração? E em relação aos intervalos?

Entrevistado: Não tem qualquer problema. Da mesma forma que o meu horário de entrada é as nove horas e eu às oito e um quarto, oito e meia estou a trabalhar (...). Não há qualquer problema.

Entrevistador: Estou a fazer estas questões mais uma vez no sentido de perceber se há racionalização de custos.

Entrevistado: Não é o caso.

Entrevistador: No estudo que estou a fazer, preciso perceber se lideram no mercado por um de três fatores: custo, qualidade ou inovação.

Entrevistado: Não digo que será o custo.

Entrevistador: No início da entrevista focou a obra A por dois fatores, um seria o custo [“O preço foi o mais competitivo possível”]

Entrevistado: Atenção. Para ganhar a obra não será com valores loucos. Não, não será para “cortar, cortar, cortar” (...). Na altura esta obra foi estudada com o preço mais competitivo possível mas quando digo isto não é com um preço abaixo do custo. Ninguém

vai pagar para fazer uma obra (...). Tendo em conta a nossa parceria com o cliente, o objetivo é tentar ajudar, mas dentro de limites.

Entrevistador: Analisando uma outra obra (que não a obra A) mas mantendo também a ideia de que terá alguma especificidade técnica, qual é o fator que faz selecionar?

Entrevistado: O cliente pesa e o tipo de obra também. Exemplo, a obra B<sup>14</sup> que fizemos, também é uma obra de referência. É uma das poucas obras (do género) que está a ser feita no país, temos uma aqui em Matosinhos, uma em Lisboa e agora está a ser feita outra também no sul do país. Apostamos por ser uma obra de referência. Quer dizer, é muito raro fazermos apartamentos. Quando fazemos, estamos a falar de obras de milhões (...). Já nuns apartamentos de pequena dimensão não somos competitivos. A nossa estrutura é muito pesada para isso (...). A questão do preço é importante mas é muito importante também o cliente.

Entrevistador: Entende que a estratégia que a empresa segue será uma estratégia sustentável a longo prazo ou antevê dificuldades?

Entrevistado: Até agora tem sido e penso que continuará a ser.

Entrevistador: A forma que estão de gerir já vem de há muitos anos ou tem mudado ao longo do tempo?

Entrevistado: Não, já se mantem há alguns anos.

Entrevistador: Como procura gerir o seu departamento no sentido de promover a estratégia? Há vários fatores. Um seria a formação, já abordado. Outro seria, por exemplo, sobre recrutamento. Quando precisa recrutar alguém para a empresa, procura satisfazer uma necessidade de dois ou três meses?

Entrevistado: Não, o objetivo é que as pessoas fiquem e são poucos os casos em que não ficam. Por norma, recrutamos para longo prazo. Se a pessoa durante o estágio não corresponde, como é óbvio, não irá ficar. Ou até a pessoa chega ao fim do estágio e não quer ficar porque não se identifica com a área (...). Eu entrei como estagiária e fiquei até

---

<sup>14</sup> Obra B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

hoje. A Pessoa A<sup>15</sup> e a Pessoa B<sup>16</sup> entraram como estagiárias e ficaram até hoje. São raros os casos mas também depende da vida pessoal e profissional das pessoas.

Entrevistador: Em relação à divulgação de informação, o que tem a dizer?

Entrevistado: Tentamos, por exemplo, nas reuniões de direção, quando há algum assunto que nos é transmitido e que achamos que deve ser transmitido aos colaboradores, fazê-lo. Nas reuniões mensais que promovo no meu departamento é transmitida essa informação; seja ela de parabéns por termos ganho uma obra, seja ela sobre não fazer a festa de natal. Além do “e-mail” que enviaram, nós tentamos dar a notícia de uma forma mais pessoal para explicar a situação.

Entrevistador: Quando ganham uma obra, a quem dirigem os parabéns? Ao diretor da equipa?

Entrevistado: À equipa. Em geral a administração manda os parabéns à equipa. (...) E nós, em nome de toda a empresa mandamos “e-mail” para os colegas do departamento a dar os parabéns. Ainda agora, na negociação de objetivos, achei engraçado porque dois ou três colegas que estão há pouco tempo no departamento começaram a dizer “Não ganhei nenhum dos orçamentos que fiz” e eu disse “Não, nós ganhamos obras. Não quer dizer que tenham de ser as que tu fizeste. Para ganharmos essas obras, para a pessoa que fez esse orçamento poder fazer esse orçamento, se calhar foi preciso que tu fizesses outros.” Portanto, o trabalho é de equipa (...). Não há aqui uma competição a ver quem é que ganha a obra, não é individual, é de equipa (...).

Entrevistador: Como diretor comercial, em termos de gestão de recursos humanos, qual é que acha que é o seu ponto forte?

Entrevistado: Eu tento não ser aquele tipo de pessoa que anda sempre em cima, ou seja, eu acho que nós somos todos adultos. Temos prazos a cumprir. Eu delego orçamentos para serem feitos, e faço também. Não sou daquele tipo de pessoas que estão sempre a perguntar “Então, já está feito?”. Acho que as pessoas têm de ter autonomia para fazerem o seu trabalho. Quando chega o prazo, ou quando se aproxima o prazo, aí sim, questiono

---

<sup>15</sup> Pessoa A - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

<sup>16</sup> Pessoa B - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

“Como é que está?”, e se vamos conseguir cumprir para, se não se conseguirmos cumprir, darmos uma satisfação ao cliente (...).

Entrevistador: Acha que este ambiente pode motivar os colaboradores?

Entrevistado: Sim (...). Eu costumo dizer “Faço melhor do que o que mando” mas acho que tem corrido bem e acho que dou o exemplo. Se é preciso chegar mais cedo, chego. Se é preciso sair mais tarde, saio. Não me limito a mandar fazer. E quando mando fazer, o que é meu trabalho, acho que as pessoas devem ter essa liberdade de gerir o seu tempo.

Entrevistador: Se pudesse mudar alguma situação, o que mudaria?

Entrevistado: Às vezes deveria ser um bocadinho mais dura, mas não consigo (...).

Entrevistador: Acha que de alguma forma deveria propor alguma alteração à administração que esteja em falta no seu departamento? Algum recurso em falta?

Entrevistado: Não, penso que de momento o que temos é suficiente. O facto de ter entrado a Pessoa C<sup>17</sup>, foi bom porque tem muita experiência de obra, esteve em vários países, tem muitos conhecimentos de clientes o que acaba por ser uma mais-valia. A nossa equipa dá resposta às solicitações que tem (...). Da avaliação de desempenho que fizemos e negociação de objetivos penso que sim, que está tudo bem.

Entrevistador: Têm esse acompanhamento, no sentido de perceberem, junto dos vossos colaboradores se está tudo a correr bem?

Entrevistado: Todos os meses, na reunião mensal que fazemos, dá para perceber as necessidades que estão a ter. Temos essa preocupação. Na reunião final de ano também acabamos por ter esse “feedback” (...).

---

<sup>17</sup> Pessoa C - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

## **ANEXO X – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – FUNÇÃO BASE – GESTOR DE CONTRATO**

Entrevistador: Quando entrou na empresa?

Entrevistado: Em 2015.

Entrevistador: Desde que cá está assumiu sempre as mesmas funções?

Entrevistado: Entrei como estagiário (...) para o departamento de orçamentos e passei para o departamento de gestão e manutenção que é onde estou agora.

Entrevistador: Gosta do que está a fazer?

Entrevistado: Sim. Sim.

Entrevistador: Teve alguma outra experiência laboral antes desta empresa?

Entrevistado: Dentro da área em que me formei não. Mas fui trabalhador estudante, já fui trabalhador a tempo inteiro, isso antes de vir para aqui.

Entrevistador: Numa manhã de um dia de trabalho comum sente-se motivado para ir trabalhar?

Entrevistado: Sim. Caso contrário já não estaria aqui.

Entrevistador: Tem bom ambiente de trabalho?

Entrevistado: Há, às vezes, pressões de tempos a cumprir mas é razoável.

Entrevistador: Gosta do que está a fazer? Quando termina o seu dia de trabalho, sai da empresa com o sentimento de objetivo cumprido?

Entrevistado: Há dias que sim, outros dias que não.

Entrevistador: Mas de forma geral?

Entrevistado: De forma geral sim, saio satisfeito com o que fiz (...). Já tive fases em que monetariamente não estava motivado mas neste momento já fui aumentado e sinto-me mais motivado. Penso “Vou fazer sacrifícios mas também vou ser recompensado no final do mês”. É uma grande motivação.

Entrevistador: Identifica-se com os objetivos e propósitos da organização?

Entrevistado: Depende, da organização se calhar sim; do departamento se calhar não. Mas isso também é natural. Às vezes, há objetivos de faturação impossíveis, mas demonstro

que são surreais (...). Mas, de forma geral, identifico-me com os objetivos e os ideais da empresa.

Entrevistador: Na sua opinião, há preocupação por parte da organização em corresponder com as suas expectativas?

Entrevistado: Penso que sim. Por parte da administração penso que sim. Quando as opiniões chegam à chefia de topo, eles mostram-se preocupados.

Entrevistador: Sente-se valorizado? Compreende que o seu papel na organização é importante?

Entrevistado: Sinto. Mesmo do “feedback” que tenho da chefia é de que corre bem. Vão-me dando os parabéns quando corre bem (...). Não me sinto insubstituível, mas sinto-me valorizado.

Entrevistador: O seu emprego transmite-lhe estabilidade? Sente que será um emprego de longo prazo? A organização promove rotatividade de colaboradores ou procura mantê-los?

Entrevistado: Depende do tipo de estabilidade. Se for do tipo de estabilidade pessoal, por exemplo, manter uma vida cá em Portugal, não. Uma pessoa pode ter de ir para fora. A nível de ter trabalho, sim. Não vejo esta empresa a mandar embora, pelo contrário. Muito raramente. As pessoas é que saem para outros desafios. Não estou a ver esta empresa a despedir pessoas. Pagam nos dias certos, não há atrasos (...).

Entrevistador: Não têm por hábito recrutar por pouco tempo?

Entrevistado: Não. As pessoas que entram, mesmo para estágio, costumam ficar todas. Só mesmo as que não quiserem ficar, por outros motivos, é que não ficam.

Entrevistador: A organização promove boas condições salariais? É política da empresa recorrer a incentivos?

Entrevistado: Eu acho que pagam o justo (...). A nível salarial estou satisfeito.

Entrevistador: Como avalia a comunicação interna da empresa? Acompanha as informações e notícias que a organização publica? Acha que há transparência na divulgação de informações? Considera importante a divulgação e atualização das informações?

Entrevistado: No meu caso, vou sabendo por quem de direito (...).

Entrevistador: Este ano não houve jantar de natal, como teve conhecimento?

Entrevistado: Não soube pela chefia porque eu não estava na empresa, mas do que sei, falaram com todos os departamentos.

Entrevistador: Tem liberdade na tomada de decisões? Sente que para todas as tarefas que executa precisa de validação superior?

Entrevistado: Tenho liberdade para tomar decisões. Por exemplo, numa obra uma pessoa tem de fazer “x” encomendas. Há certos valores mais elevados que terá de se passar pela administração para validar. A administração põe uns certos objetivos, se eu cumprir esses objetivos não preciso da validação de ninguém. Tenho liberdade de decisão. Mas também tenho as responsabilidades (...).

Entrevistador: Quando fez a última formação?

Entrevistado: No mês de fevereiro.

Entrevistador: Era uma formação banal ou alguma com interesse próprio?

Entrevistado: Foi aquela que eu pedi (...).

Entrevistador: Os espaços atribuídos aos colaboradores nos seus locais de trabalho são iguais para todos os que correspondem ao mesmo tipo de atividades?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Acha que há algum elemento que possa distinguir os colaboradores?

Entrevistado: O diretor de departamento tem um gabinete. Todos os outros colaboradores estão em “open space”. Tudo igual. Inclusive entre engenheiros e técnicos.

Entrevistador: De acordo com o divulgado na página da organização, “Mais do que uma empresa somos uma grande família!”. Sente-se integrado nesta família?

Entrevistado: Já correspondeu mais, mas uma pessoa sente isso. Dá-se bem com toda a gente. Fazem-se muitos convívios (...).

Entrevistador: No seu caso, as atividades que desempenha são sempre as mesmas?



Entrevistado: No meu caso é sempre diferente. Há diferentes fases. Durante um mês posso fazer a mesma coisa mas não é todos os dias a mesma coisa. Quando digo a mesma coisa é por exemplo, fazer encomendas para uma obra, depois coordeno técnicos (...).

Entrevistador: Considera motivador no sentido de não fazer a mesma coisa?

Entrevistado: Como são obras diferentes, encomendas diferentes, pessoas diferentes não sinto como rotineiro.

Entrevistador: A empresa prevê de alguma forma alguma abertura a sugestões de melhoria? Como são geridas intervenções por parte dos colaboradores que introduzam algum aspeto de inovação? Como costumam ser acolhidas essas opiniões?

Entrevistado: Nesta empresa aceitam facilmente por escrito ou por palavra e costumam dar “feedback”. Não quer dizer que o façam.

Entrevistador: Portanto, se eventualmente não conseguirem responder à sua expectativa notificam? Explicam o porquê?

Entrevistado: Sim. Eu já pedi apoio para ter mais um colaborador. Disseram que neste momento não era possível mas que iam estar atentos para quando houvesse essa possibilidade. Deram-me esse “feedback”. Já propus também ir a uma feira internacional na Alemanha sobre a minha área. Disseram-me que fiz bem em propor mas que não podia ser neste momento.

Entrevistador: Da sua interpretação, como acha que a empresa se distingue no mercado? Aconselharia a sua empresa? Que aspeto chave / característica distintiva escolheria para denominar a sua empresa?

Entrevistado: Faz boas obras, trata bem os funcionários (...). Nesta empresa temos liberdade e responsabilidade. É isso que eu valorizo muito nesta empresa. É uma muito boa empresa, sem dúvida e é por isto que se destaca das outras.

Entrevistador: Se fosse cliente porque escolheria esta empresa?

Entrevistado: Pela qualidade dos trabalhos que já executaram, pelo portefólio da empresa.

Entrevistador: De acordo com a informação divulgada na vossa página, “Facebook” e entrevistas facultadas, podem-se citar algumas das atividades e projetos organizados pela organização como sendo,

- . Torneios de Futebol (Contando com colaboradores e equipas de clientes)
- . Torneio Pingue-pongue
- . Aulas de dança
- . Aulas de ginástica
- . Sala multifunções na sede (espaço onde consta retroprojektor para que os colaboradores possam por exemplo assistir a jogos de futebol)
- . “Peddy Paper” pelo centro turístico do Porto
- . Edição de livro de receitas dos próprios colaboradores, patrocinado pela administração
- . Protocolo com agência de viagens
- . Seguro de saúde alargado ao agregado familiar

Todos participam nestas atividades? Sente que o ambiente criado poderá ter influência no seu trabalho? Como caracterizaria as relações entre colegas de trabalho nesta empresa?

Entrevistado: Todos participavam. Claro que tem influência. É claro que é melhor e a nível de produtividade também.

## **ANEXO XI – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – FUNÇÃO BASE – ASSESSOR DA ADMINISTRAÇÃO**

Entrevistador: Em que ano entrou?

Entrevistado: Em 2013.

Entrevistador: É o seu primeiro emprego? Teve contacto com outras empresas?

Entrevistado: Não. Vim para cá através de uma candidatura. Na altura, como estava desempregada, consegui entrar através de um estágio. A empresa onde eu estava abriu insolvência (...).

Entrevistador: Assumi sempre a mesma função?

Entrevistado: Sim, como assessor da administração.

Entrevistador: Sente-se motivada a trabalhar aqui?

Entrevistado: Sim, bastante.

Entrevistador: Vem trabalhar bem-disposta?

Entrevistado: Sim, apesar de ter duas crianças pequeninas. A empresa é uma empresa muito jovem. No meu caso, lido diretamente com a administração mas mesmo com eles o contacto é muito direto, muito fácil.

Entrevistador: Há um bom ambiente?

Entrevistado: Sim, entre colegas e com a chefia, neste caso, é bastante acessível.

Entrevistador: Sente-se realizada com o seu trabalho?

Entrevistado: Sinto-me realizada mesmo. Não ponho em questão procurar (outro trabalho).

Entrevistador: Identifica-se com os objetivos e propósitos da organização?

Entrevistado: Sim. Estão bem identificados (...). Identifico-me com os valores da empresa.

Entrevistador: Na sua opinião, há preocupação por parte da organização em corresponder com as suas expectativas?

Entrevistado: Quando para cá vim não esperava tanto. Superaram pela positiva. Na altura, apesar de ouvir falar da empresa, não pensava que era de uma dimensão tão grande.

Entrevistador: Sente-se valorizado? Compreende que o seu papel na organização é importante?

Entrevistado: Sinto. Sim.

Entrevistador: Na sua opinião a empresa preocupa-se consigo? Sente-se como uma peça fulcral da organização?

Entrevistado: Eu acho que cada um no seu trabalho marca diferença. Aqui, como em qualquer empresa há cargos diferentes. Cada um à sua maneira. Desde que entrei que noto que faço o meu trabalho e da outra parte (da administração) há um “feedback” positivo. Acho que sim, que é uma mais-valia a minha prestação aqui na empresa (...).

Entrevistador: O seu emprego transmite-lhe estabilidade?

Entrevistado: Sim, até à data sim. Tanto psicologicamente como monetariamente até à data sim, corresponde.

Entrevistador: Quando fala de estabilidade também pensa numa questão de longo prazo? Imagina-se aqui daqui a uns anos?

Entrevistado: Sim, imagino (...).

Entrevistador: A organização promove boas condições salariais? É política da empresa recorrer a incentivos?

Entrevistado: Sim, a nível geral sim. A maior parte das pessoas tem também uma componente de prémio que depende do trabalho de cada um. É uma maneira de recompensarem o trabalho e o esforço que cada um faz. Temos também outros incentivos como o seguro de saúde para todo o agregado familiar. Outras atividades fora empresa também são pontos positivos para incentivar.

Entrevistador: Como avalia a comunicação interna da empresa? Acompanha as informações e notícias que a organização publica? Acha que há transparência na divulgação de informações? Considera importante a divulgação e atualização das informações?

Entrevistado: Normalmente é divulgada pelo departamento de “marketing”. Em geral, quando há alguma novidade circula pelo “e-mail” interno, seja de alguma atividade, ou entrada de algum colaborador (...).

Entrevistador: Acha que funciona?

Entrevistado: Funciona. Há sempre alguém que sabe antes, a empresa é grande (...). Mas até à data tem funcionado (...). Mesmo fora do país a comunicação circula para todos ao mesmo tempo.

Entrevistador: Tem liberdade na tomada de decisões? Sente que para todas as tarefas que executa precisa de validação superior?

Entrevistado: Sim. Neste caso a minha chefia é a administração. Há parte do trabalho que sim, depende do “ok” deles e da aprovação. Estamos a falar de uma parte mais confidencial. Mas há outro tipo de trabalhos que não. Posso dizer que no meu cargo nunca me foi negado o acesso a nada nem a qualquer informação. Nesse aspeto, há uma abertura com a administração.

Entrevistador: Quando fez a última formação?

Entrevistado: Foi em “Excel” há dois ou três meses.

Entrevistador: Tinha interesse especificamente nessa formação?

Entrevistado: Sim. Foi uma formação sugerida e que até surpreendeu pela positiva porque deu para aprender.

Entrevistador: Se precisar de alguma formação acha que a poderá apresentar a aprovação?

Entrevistado: Sim. Todos os anos, no início de cada ano, quando propomos férias também propomos a formação que nos queremos ter, que depois é avaliada pelo superior. Às vezes coincide dessa formação estar já prevista ou não, mas temos essa liberdade.

Entrevistador: Acha que a sua necessidade é tida em conta pelos recursos humanos?

Entrevistado: Sim. Quando perguntam é tido em conta mas há que ter em conta o fator de se se justifica ou não essa formação e também a verba que existe daquele ano disponível para isso (...).

Entrevistador: Vamos imaginar que uma determinada pessoa integra um departamento e gostaria de mudar para outro departamento. Acha que poderá haver colaboração nesse sentido?

Entrevistado: Há vários casos desses. Inclusive no departamento de “marketing” em que a colega era rececionista. Abriu uma vaga, ela própria fez a candidatura e foi aceite tendo

mudado de departamento. Internamente, há a oportunidade das pessoas mudarem, se assim quiserem.

Entrevistador: De acordo com o divulgado na página da organização, “Mais do que uma empresa somos uma grande família!”. Sente-se integrado nesta família?

Entrevistado: Sim, principalmente estando aqui já há algum tempo. Acabamos por criar um núcleo forte. Fazemos bastantes atividades mesmo fora da empresa (...).

Entrevistador: O recrutamento é feito a pensar no longo prazo?

Entrevistado: Sim. Entraram algumas pessoas. Posso dizer que mesmo dos que entraram para estágio foram muito poucos os que não ficaram. Só sai (da empresa) quem quer.

Entrevistador: No seu caso, as atividades que desempenha são sempre as mesmas?

Entrevistado: Não. É claro que há atividades que eu tenho de fazer mensalmente mas há muita parte do trabalho que não é propriamente monótono. Estão sempre a surgir casos novos.

Entrevistador: A empresa prevê de alguma forma alguma abertura a sugestões de melhoria? Como são geridas intervenções por parte dos colaboradores que introduzam algum aspeto de inovação? Como costumam ser acolhidas essas opiniões?

Entrevistado: Acho que é sempre bem aceite. Por exemplo, para a análise dos objetivos dos próximos três anos da empresa (analisados em conjuntos de três anos) são chamados sempre todos os diretores para que mostrem a sua opinião e tenham uma voz ativa. Cada um sugere novas ideias de objetivos para a empresa o que demonstra que a administração é receptiva a isto (...).

Entrevistador: Da sua interpretação, como acha que a empresa se distingue no mercado? Aconselharia a sua empresa? Que aspeto chave / característica distintiva escolheria para denominar a sua empresa?

Entrevistado: Enquanto prestador de serviços temos excelente mão-de-obra. A empresa prima pela qualidade que tem. Temos, sem dúvida, bons profissionais e acho que o mercado tem essa noção porque realmente temos clientes com quem trabalhamos há muitos anos. Estamos sempre há procura de novas áreas de negócio. Acho que o perfeccionismo e também o rigor com que trabalhamos nos distingue para o cliente.

Entrevistador: De acordo com a informação divulgada na Vossa página, “Facebook” e entrevistas facultadas, podem-se citar algumas das atividades e projetos organizados pela organização como sendo,

- . Torneios de Futebol (Contando com colaboradores e equipas de clientes)
- . Torneio Pingue-pongue
- . Aulas de dança
- . Aulas de ginástica
- . Sala multifunções na sede (espaço onde consta retroprojektor para que os colaboradores possam por exemplo assistir a jogos de futebol)
- . “Peddy Paper” pelo centro turístico do Porto
- . Edição de livro de receitas dos próprios colaboradores, patrocinado pela administração
- . Protocolo com agência de viagens
- . Seguro de saúde alargado ao agregado familiar

Todos participam nestas atividades? Como caracterizaria as relações entre colegas de trabalho nesta empresa?

Entrevistado: Da parte dos jogos de futebol, é quase só para os homens, mas o convite segue para todos. Em relação às aulas de ginástica também foram convidadas todas as pessoas. O ginásio está aberto e é frequentado por todos. Não é excluído ninguém. Outras atividades como caminhadas também são dirigidas a todos e não só os colaboradores de Portugal. Tenta-se implementar as atividades para todos. Como também é o caso do concurso de culinária (...).

Entrevistador: Sente que o ambiente criado poderá ter influência no seu trabalho?

Entrevistado: Acaba por proporcionar um bom ambiente de trabalho mesmo com os departamentos que habitualmente não trabalhamos e acaba por criar uma ligação. Por exemplo, esta última atividade “Uma Aventura na Obra” foi importante para ter o contacto com outras pessoas e houve momentos muito agradáveis e contactos. Foi uma atividade muito engraçada (...).



## **ANEXO XII – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – FUNÇÃO BASE – DIRETOR DE OBRA**

Entrevistador: Em que ano entrou na empresa?

Entrevistado: Em 2013.

Entrevistador: Esteve noutras empresas antes?

Entrevistado: Sim, estou nisto há cerca de quinze anos.

Entrevistador: E em termos de funções, assumiu sempre as mesmas?

Entrevistado: Sim, faço direção de obra (...).

Entrevistador: Sente-se motivado com o trabalho que tem?

Entrevistado: Sim. É o que eu mais gosto de fazer, direção de obra.

Entrevistador: Identifica-se com os objetivos e com os propósitos da organização?

Entrevistado: Sim. A empresa dá uma liberdade enorme para podermos contribuir com o nosso conhecimento no dia-a-dia. Temos bastantes decisões a tomar e somos autónomos, em função de determinados parâmetros definidos pela administração e pela chefia.

Entrevistador: Sente-se valorizado? Compreende que o seu papel na organização é importante?

Entrevistado: Sim. Acho que é importante. A direção de obra e a produção são a origem do proveito da empresa. No meu caso, acho que sim, contribuo bastante para o desenvolvimento da empresa e, como eu, toda a equipa (de produção).

Entrevistador: O seu trabalho transmite-lhe estabilidade?

Entrevistado: (...) Transmite-me segurança. É uma empresa com objetivos para o futuro, que gosta de definir objetivos pelo menos de três em três anos.

Entrevistador: Há muita rotatividade de colaboradores?

Entrevistado: No geral não. Tendo em consideração o número de colaboradores que a empresa tem, a rotatividade é baixa a nível percentual. Se formos partir por setores ou departamentos, haverá uns em que se notará mais do que noutros. O caso da produção, por exemplo, também é afetado sobretudo com o pessoal que está deslocado (...).

Entrevistador: A organização promove boas condições salariais? É política da empresa recorrer a incentivos?

Entrevistado: (...) Sim. Ambição existe sempre. Mas sim, no geral. Comparado com o mercado, com a nossa concorrência, é (o salário) justo. Quanto a incentivos, a empresa, nesse aspeto, envolve muito a parte da família com atividades que promove anualmente. Por exemplo, no verão tem uma semana com os filhos de todos os colaboradores na praia. No natal, a organização do jantar também é extensível à família. Temos um seguro de saúde que também abrange o agregado familiar. Temos bastantes incentivos, comparativamente à concorrência.

Entrevistador: Como avalia a comunicação interna da empresa? Acompanha as informações e notícias que a organização publica? Acha que há transparência na divulgação de informações? Considera importante a divulgação e atualização das informações?

Entrevistado: Sim. Rapidamente espalham a informação.

Entrevistador: “Espalham a informação” da forma correta?

Entrevistado: Sim. Da forma correta. O facto de haver o “e-mail” e o “Skype”, peças de ferramenta obrigatórias, facilita. A partir de aí é enviada a informação para toda a gente. Eu, estando fora (em Angola), recebo o mesmo “e-mail” e ao mesmo tempo do colega que está cá. Estou a ler no mesmo instante que o colega de cá (...).

Entrevistador: Tem liberdade na tomada de decisões? Sente que para todas as tarefas que executa precisa de validação superior?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Precisa de aprovação superior para todas as decisões?

Entrevistado: Tudo não. Há alguns casos que sim mas digamos que já com alguma autonomia. Há procedimentos a cumprir internamente. Quando todos eles são cumpridos o “ok” final é dado com base em alguns pressupostos que já foram cumpridos (...).

Entrevistador: Quando fez a última formação?

Entrevistado: Acho que nunca fiz formação. Tenho procurado algumas formações a nível particular.

Entrevistador: Por que razão? Não há colaboração por parte da empresa nesse sentido?

Entrevistado: Não sei, desconheço.

Entrevistador: Já tentou?

Entrevistado: Não, porque para a formação normalmente não será uma pessoa só. Tem de ser destinada a um grupo de pessoas.

Entrevistador: Portanto, havendo a necessidade de fazer formação, mais facilmente procura a nível particular do que indica essa necessidade aos recursos humanos?

Entrevistado: Sim, aquelas formações mais específicas sou eu que procuro (...).

Entrevistador: No seu caso, as atividades que desempenha são sempre as mesmas?

Entrevistado: Cada obra é uma obra. Cada cliente é um cliente. Portanto, não. De todo. Todos os dias faço coisas diferentes. Tenho temas iguais. Por exemplo, medir uma obra, comprar material, autos e faturação (...). Mas dentro de cada obra nada é igual (...).

Entrevistador: A empresa prevê de alguma forma alguma abertura a sugestões de melhoria? Como são geridas intervenções por parte dos colaboradores que introduzam algum aspeto de inovação? Como costumam ser acolhidas essas opiniões?

Entrevistado: Sou ouvido. Não quer dizer que seja cumprido, mas sou ouvido.

Entrevistador: Qual o “feedback”?

Entrevistado: Tenho tido algumas partes positivas, outras mistas, mas sou ouvido. Não quer dizer que tenha um resultado final totalmente favorável. A empresa tem uma coisa boa, é muito horizontal. Não tem uma pirâmide muito definida.

Entrevistador: O que quer dizer com isso?

Entrevistado: A nível de estrutura. Não tenho dificuldade em falar com a administração. Tanto tenho uma reunião com a administração como, a seguir, estou a tomar um café com eles.

Entrevistador: Portanto, neste sentido, acha que consegue entrar facilmente em contacto com eles e expor as situações?

Entrevistado: Sim. Estamos diariamente em contacto (...).

Entrevistador: Da sua interpretação, como acha que a empresa se distingue no mercado? Se fosse cliente porque escolheria esta empresa?

Entrevistado: Primeiro pelo “Know-how” da empresa. Acho que tem muitos anos de experiência no mercado. Outra razão é porque as pessoas também procuram sinceridade. A empresa não esconde nada de ninguém. Somos bem entendidos pela sociedade. Não

vejo maldade da empresa com a concorrência. Tentamos ganhar pontos diariamente pelos bons resultados. A cultura da empresa é mesmo esta.

Entrevistador: Se tivesse que definir numa palavra, como definiria a empresa?

Entrevistado: Uma palavra não digo mas, não vejo maldade na administração. Tudo muito simples. Muita sinceridade.

Entrevistador: Vamos ter como exemplo a última obra que fez. Por que acha que ganhou aquela obra? Qual o fator chave?

Entrevistado: Através do “Know-how” da empresa no mercado.

Entrevistador: Em que aspeto em concreto?

Entrevistado: Pelos bons resultados.

Entrevistador: Que bons resultados?

Entrevistado: Para o cliente. Pagou mas teve bons resultados.

Entrevistador: Que bons resultados?

Entrevistado: A nível da equipa toda que esteve a apoiar a obra.

Entrevistador: A nível de capacidade técnica da equipa?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Em que aspeto? Pela qualidade?

Entrevistado: Sim, nós estamos no mercado há muitos anos. Nós, face à concorrência, oferecemos vários departamentos. Temos internamente projeto, conceção e construção. Podemos apresentar ao cliente tudo isto. Reunimos diariamente para fazer projeto (temos uma equipa definida). Temos uma equipa só para fazer o orçamento. Apresentamos soluções ao cliente alternativas para poupar dinheiro. Ainda temos uma equipa, depois da obra adjudicada, que dá todo o apoio desde o início até à receção provisória da obra. Há uma outra equipa ainda de manutenção. Temos aqui um conjunto de ofertas ao cliente que acho que são uma muito mais-valia. A empresa, neste momento, oferece estes serviços todos. Para o cliente a responsabilidade é só com uma entidade. Para o cliente isso é ótimo (...). Quando fazemos uma obra para um cliente, não queremos fazer só essa obra com esse cliente. Queremos essa e muitas mais. Se esse cliente estiver bem servido será um contacto de futuro.

Entrevistador: (...) Outro fator que poderia distinguir a empresa seria o custo.

Entrevistado: Nem sempre o melhor custo é o melhor (para o cliente).

Entrevistador: Como posiciona a empresa em relação a este fator?

Entrevistado: Não é a mais barata mas também se destaca perante a concorrência. Não temos de ser os mais baratos. Se calhar o cliente fica melhor servido com uma empresa que apresente todas as soluções (...).

Entrevistador: Uma outra vertente poderia ser pela inovação. Sinceramente fico reticente em relação a este assunto (...)

Entrevistado: No nosso caso não se aplica muito isso a nível de materiais porque nós somos instaladores que compramos e aplicamos. Não produzimos nada (...).

Entrevistador: Se tivesse de escolher uma destas três vertentes em que a empresa se distingue no mercado (fator custo, qualidade ou inovação) qual escolheria?

Entrevistado: Qualidade.

## **ANEXO XIII – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – ENTIDADE EXTERNA – EMPREITEIRO GERAL – ENTREVISTADO 1**

Entrevistador: Como teve conhecimento do subempreiteiro alvo do Estudo de Caso? Já existe relação profissional há muitos anos? Com o propósito de caracterizar esta organização, que informação recolheu no mercado?

Entrevistado: Sendo a Ampere Eletricidade uma empresa de referência no âmbito dos serviços que presta, diria que a empresa me foi sendo apresentada por diversos meios, desde contacto com colegas de profissão até à natural consulta em motores de busca apropriados, passando pela habitual consulta dos principais fabricantes e fornecedores da referida. A relação profissional inicia-se praticamente com o início da minha carreira profissional, sensivelmente sete anos. Por análise do seu portfólio foi possível constatar que se dedica sobretudo às instalações elétricas e mecânicas de obras destinadas à habitação, comércio e serviços de média a grande dimensão. Foi-me ainda informado que apresentam um corpo técnico competente, uma situação económico-financeira estável e o cumprimento de prazos é uma das suas prioridades.

Entrevistador: Qual o motivo que o levou a contactar esta organização ao invés de uma outra concorrente?

Entrevistado: A adequabilidade: obras com forte componente técnica, com uma necessidade especial de revisão de projeto e conhecimento de mercado que o permitisse otimizar, com prazos de difícil cumprimento, com valor expectável dentro da gama que considero ser mais competitiva e com propósitos que vão de encontro ao portfólio da Ampere Eletricidade.

Entrevistador: Como define os trabalhos prestados? Qual a vantagem que esta organização apresenta? Qual o seu ponto forte?

Entrevistado: Avalio o trabalho prestado com máxima pontuação. A empresa supera as expectativas sobretudo pelo cumprimento de prazos e pela forma extremamente competente que trata os assuntos. Existe a preocupação de marcar prazos ambiciosos mas realistas, comunicação constante que visa garantir o esclarecimento célere de todas as dúvidas e assim fazer cumprir o prazo definido com um produto final de qualidade superior. Pelo que me é possível analisar, a existência de colaboradores competentes aliada à proximidade destes com a administração da empresa permite a aliança perfeita de celeridade e profissionalismo.



Entrevistador: Em algum momento a obra ficou comprometida por parte deste subempreiteiro?

Entrevistado: Não, em todas as parcerias criadas entre as empresas sempre foram cumpridos os prazos acordados entre as partes. Tal facto não invalida que possam ter ocorrido atrasos da obra mas os mesmos resultaram sempre de fatores externos à Ampere Eletricidade.

Entrevistador: Entende que este subempreiteiro poderá ser consultado no futuro para uma nova obra? Quais os motivos? Em que parâmetros?

Entrevistado: Sem dúvida que sim. Sempre que se esteja perante uma obra de instalações elétricas e mecânicas da dimensão adequada à Ampere Eletricidade, no âmbito das áreas cujo portfólio se encontra mais "recheado", não hesitarei em contactá-la. Especialmente, apesar de não ser fator eliminatório, para obras nas quais se prevê a necessidade de revisão e otimização de projeto.

## **ANEXO XIV – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – ENTIDADE EXTERNA – EMPREITEIRO GERAL – ENTREVISTADO 2**

Entrevistador: Como teve conhecimento do subempreiteiro alvo do Estudo de Caso? Já existe relação profissional há muitos anos? Com o propósito de caracterizar esta organização, que informação recolheu no mercado?

Entrevistado: Além de ser reconhecida no mercado nacional e internacional, já tinha para connosco (empreiteiro geral) uma relação de parceria numa outra obra C<sup>18</sup>, obra de distinção no Porto. A relação de parceria entre as empresas remonta já há cerca de quatro anos atrás, no entanto no processo de consulta, negociação e adjudicação temos em conta vários fatores em qualquer contratação, tais como: certificação da empresa, documentação de habilitação (exemplo, alvará), currículo de obras (exemplo, obras realizadas, valores de adjudicação, mercados e áreas em que as executou, se a estrutura da empresa se adapta às necessidades requisitadas, ou seja, se tem capacidade instalada), saúde financeira da empresa e preço da proposta (incluindo se houve estudo de erros e omissões).

Entrevistador: Qual o motivo que o levou a contactar esta organização ao invés de uma outra concorrente?

Entrevistado: Nós contactamos as empresas que são suas parceiras atuais e também realizamos pesquisa de mercado em cada obra e nesse sentido esta organização é contactada recorrentemente. Neste caso concreto a organização tinha ainda histórico de obras de reabilitação de edifícios o que a colocava num lote preferencial de parceiros que contactamos.

Entrevistador: Como define os trabalhos prestados? Qual a vantagem que esta organização apresenta? Qual o seu ponto forte?

Entrevistado: Os trabalhos prestados foram executados de acordo com o expectável, cumpriu-se o projeto e houve também colaboração para encontrar soluções para os vazios de conceção. No entanto, houve situações que causaram perturbação no normal andamento dos trabalhos, com a alteração da direção de obra do subempreiteiro. A vantagem desta organização foca-se na sua estrutura preparada tanto no terreno com o seu pessoal qualificado (diretores de obra, encarregados e técnicos), mas também no

---

<sup>18</sup> Obra C - Designação fictícia atribuída com o objetivo de manter a confidencialidade. O anonimato foi considerado vantajoso no desenrolar do processo, por permitir obter informação mais “verdadeira” e transparente, isto é, não condicionada por razões de preservação da confidencialidade.

“back office” com os seus preparadores. O seu ponto forte é procurar e encontrar soluções em conjunto que beneficiem tanto o empreiteiro como o cliente final, o seu ponto forte na fase de negociação deveu-se ao facto de ter realizado o estudo de erros e omissões ao projeto, fator diferencial que a destacou.

**Entrevistador:** Em algum momento a obra ficou comprometida por parte deste subempreiteiro?

**Entrevistado:** Sim, houve várias situações. Uma vez que a empresa havia estudado erros e omissões não poderia alegar a não execução de trabalhos previstos em projeto entregue em fase de consulta e adjudicação. (...) A organização não demonstrou falta de capacidade, no entanto esteve bastante reticente em realizar os trabalhos, alegadamente por falta de verba em termos de autogestão e sustentabilidade financeira da obra, o que obrigou à realização de diversas reuniões conjuntas em obra em vários níveis hierárquicos e inclusive contactos entre administrações para desbloqueio dos problemas em questão (para registo, no final o subempreiteiro realizou todos os trabalhos para os quais havia sido contratado).

**Entrevistador:** Entende que este subempreiteiro poderá ser consultado no futuro para uma nova obra? Quais os motivos? Em que parâmetros?

**Entrevistado:** Sim, o subempreiteiro será com certeza consultado no futuro para novas obras seja qual a área em que se insiram, uma vez que o mesmo tem histórico e capacidade de execução de diversos tipos de obra. O subempreiteiro continua a ter capacidade de execução e estudo prévio, solidez financeira, empresa certificada e enquadrada legalmente para a sua atividade e também capacidade de resposta mesmo existindo adversidades de projeto e normal andamento das obras.